

Markus Hassinen

”OTETAAN VASTAAN MITÄ TULEE,
EIKÖHÄN ME SIINÄ PÄRJÄTÄ”

Suomalaisyriityksiin kohdistuvat liikeriskit Puolassa

Liiketalouden koulutusohjelma
2018

”OTETAAN VASTAAN MITÄ TULEE, EIKÖHÄN ME SIINÄ PÄRJÄTÄ” Suomalaisyrittäjiin kohdistuvat liikeriskit Puolassa

Hassinen, Markus
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2018
Sivumäärä: 78
Liitteitä: 2

Asiasanat: riskit, riskienhallinta, Puola

Opinnäytetyössä selvitettiin suomalaisyritysten Puolassa kohtaamia liikeriskejä ja keinoja niiden hallitsemiseksi. Työn toimeksiantajana toimi Keskuskauppakamarin alla toimiva Suomi-Keskisen Itä-Euroopan maiden kauppayhdistys, joka pyrkii toiminnallaan edistämään ensisijaisesti Suomen ja Bulgarian, Kroatian, Slovakian, Tšekin tasavallan, Unkarin ja Puolan välisiä kaupallisia suhteita. Tutkimukseen osallistui kolme eri aloilla Puolassa toimivaa suomalaisyritystä, joista kaksi voidaan Suomen yrittäjien käyttämän henkilömäärään perustuvan luokituksen mukaisesti luokitella Suomessa suuriksi ja yksi PK-yritykseksi.

Tutkimusaineisto kerättiin laadullisin menetelmin teemahaastatteluilla ja analysoitiin teemoittelemalla se yleisiä ympäristötekijöitä tarkastelevan PESTEL-analyysin avulla. PESTEL-analyysi tarkastelee toimintaympäristön poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä tekijöitä, joten se soveltui tutkimuksen edessä varsin hyvin yrityksen ulkoisesta toimintaympäristöstä kumpuavien liikeriskien tarkasteluun.

Merkittävimpänä liikeriskitekijänä esiin nousivat Puolan liiketoimintaympäristön sosiaaliset liikeriskitekijät ja erityisesti painotettiin työvoimapulaa, työvoiman vaihtuvuutta, johtamistyön haasteita sekä asiakashankinnan haasteellisuutta. Taloudellisista liikeriskeistä merkittävimmät liittyvät palkkojen ja kustannusten nousuun sekä rahoituksen järjestämiseen. Puolan poliittista toimintaympäristöä pidettiin yleistä uutisointia vakaampana eikä ulkomaalaisiin yrityksiin katsottu kohdistuvan haastatteluhetkellä merkittäviä liikeriskejä. Teknologisista liikeriskeistä merkittävimmät kohdistuvat erityisesti rajalliseen teknologian luomien mahdollisuuksien hyödyntämisen osaamiseen sekä tietoturva-asioihin. Puolan ekologisen ympäristön yritykset eivät nähneet muodostavan heille merkittäviä liikeriskejä, joskin ulkomaalaisiin yrityksiin kohdistuvat tiukat ympäristövaatimukset sekä ilmansaasteet ja tulvariski nostettiin esiin. Lainsäädännöllisistä liikeriskitekijöistä esiin nousivat erityisesti raskas byrokratia, hitaus sekä sopimuskäytännöt.

Merkittävimpinä riskienhallintakeinoina mainittiin yleinen tietoisuus ympäristön muutoksista, kouluttaminen, verkostoituminen, avoin kanssakäyminen, sidosryhmien osaamisen hyödyntäminen, ajan varaaminen, laatu ja toimitusvarmuus sekä rahoituksen järjestäminen suomalaisen emoyhtiön kautta.

BUSINESS RISKS FACED BY FINNISH COMPANIES IN POLAND

Hassinen, Markus

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Service Business

May 2018

Number of pages: 78

Appendices: 2

Keywords: risks, risk management, Poland

The purpose of this thesis was to study the nature of business risks faced by Finnish companies in Poland and the tools to manage them. The thesis was commissioned by Finland – Central Eastern European Countries Trade Association acting under the Finland Chamber of Commerce and aiming to expand and develop the economic relations between Finland and Bulgaria, Croatia, Slovakia, Czech Republic, Hungary and Poland. The study was based on the views of three Finnish companies representing three different business fields in Poland. Two of the companies can be categorized as large companies in Finland and one as a small or medium-sized (SME) company.

The research material was collected by qualitative methods by conducting semi-structured thematic interviews. The research material was analyzed with PESTEL analysis, which focuses on the external macro environmental factors that have an impact on an organisation. The PESTEL analysis is built on political, economic, social, technological, environmental and legal factors which is why it was suitable for studying the business risks arising from the external environment of a company.

Based on the study the most significant business risks in Poland are related to social factors such as labor shortage, staff turnover, management and acquisition of new customers. Economic risks are related to rise of salary and cost level and financing of the company in Poland. Political environment of Poland was described as more stable than suggested lately in the media and there was no political threat seen towards foreign companies. Technological risks are mostly related to information security and the limited know-how in utilizing the possibilities enabled by technology. The environmental factors did not form a threat to the studied Finnish companies yet the strict environmental requirements towards foreign companies, air pollution and flood risk were mentioned. Business risks related to legal environment of Poland might arise from heavy bureaucracy, slowness or contractual practices.

Based on the study the most significant tools to manage business risks in Poland are overall awareness of the changes in the business environment, training, networking, open communication, utilizing the know-how of the stakeholders, reserving time and patience, quality and reliability of delivery and financing the Polish subsidiary via the Finnish parent company.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	AIHEEN RAJAUS, TUTKIMUSONGELMA JA -MENETELMÄ	6
2.1	Toimeksiantaja.....	6
2.2	Tutkimusongelma	6
2.3	Kvalitatiivinen tutkimus ja teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä.....	8
2.4	Aineiston analysointi teemoittelemalla.....	10
3	RISKIENHALLINTA	11
3.1	Riskin käsite.....	12
3.2	Liikeriskit.....	15
3.3	Liikeriskien hallintaprosessi	20
3.3.1	Liikeriskien tunnistaminen	23
3.3.2	Liikeriski- ja toimintaympäristöanalyysi	24
3.3.3	Liikeriskien tason määrittäminen	30
3.3.4	Liikeriskien hallintakeinot.....	31
4	SUOMALAISYRITYKSIIN KOHDISTUVAT LIIKERISKIT PUOLASSA	34
4.1	Tutkimukseen osallistuneet yritykset.....	34
4.2	Poliittiset liikeriskitekijät	37
4.3	Ekonomiset liikeriskitekijät	42
4.4	Sosiaaliset liikeriskitekijät	49
4.5	Teknologiset liikeriskitekijät	59
4.6	Ekologiset liikeriskitekijät	63
4.7	Lainsäädännölliset liikeriskitekijät	65
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	71
	LÄHTEET	76
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

”Kaikki muu on epävarmaa paitsi muutos”, tiivistää Vuoden Puhujaksi vuonna 2008 valittu taiteen ja liike-elämän ammattilainen Mato Valtonen suomalaisen työelämän trendit (Speakersforumin [www-sivut 2017](#)). Tämä ajatus kiteyttää hyvin myös sen, miksi riskienhallinnan tulee olla erottamaton osa minkä tahansa organisaation toimintaa. Kaikkeen toimintaan liittyy aina epävarmuutta ja ympäristömme on jatkuvassa muutoksessa, nykyään vieläpä varsin nopeassa sellaisessa. Joskus tuo epävarmuus on meille uhka, mutta joskus se tarjoaa meille myös mahdollisuuksia (LähiTapiolan [www-sivut 2017](#)). Riskienhallinta on minulle itselleni turvallisen toiminnan varmistamista ja toiminnan jatkuvuuden turvaamista niin työympäristössä kuin vapaa-ajallakin.

Näkyvintä riskienhallintaa lienee henkilöstön terveyteen ja turvallisuuteen liittyvät Health & Safety -asiat, joiden rinnalle merkittäviksi riskienhallinnan osa-alueiksi ovat nousseet erityisesti projekteihin, energiaan, rahoitukseen ja tietoverkkoihin painottuva riskienhallinta (Hopkin 2017, 49). Koska tänä päivänä yhteiskuntien ja organisaatioiden eri toiminnot linkittyvät tiiviisti toisiinsa, voimme kuitenkin kaikki pohtia omaa rooliamme riskienhallinnan suuressa kuvassa, työskentelimme sitten henkilöstö- tai taloushallinnossa, hankinnassa, logistiikassa tai verotuksen tai riskienhallinnan parissa (Hopkin 2017, 49). Luonnollisesti emme arjessa aina ymmärrä tai miellä rooliamme osaksi riskienhallintaa (Hopkin 2017, 49). Usein tämä kielinee kuitenkin onnistuneesta riskienhallinnan jalkauttamisesta osaksi organisaation toimintoja, sillä jokaisella meistä on oma pieni tai hieman suurempi roolimme riskienhallinnan kokonaisuudessa.

Riskienhallintaorientoituneisuuteni vuoksi tämä opinnäytetyö keskittyy tarkastelemaan suomalaisyrityksiin kohdistuvia liikeriskejä Puolan markkinoilla. Liikeriskeillä tässä työssä tarkoitetaan Puolan liiketoimintaympäristöstä ja sidosryhmistä kumpuavia epävarmuustekijöitä. No miksi sitten Puola? Siksi, että henkilökohtainen ympäristöni oli myös muutoksessa keväällä 2016, minkä seurauksena päädyin työskentelemään Puolaan Krakovaan taloushallinnon tehtäviin. Vajaan kahden Puola-vuoteni aikana koin, että Suomessa kanssaihmisteni käsitykset Puolasta ovat jollakin tasolla vääristyneitä ja Puola-tietoisuudessa voisi olla kohentamisen varaa. Eri lähteisiin tutustuessani ymmärsin myös, että lisätarkastelu Puolasta liiketoimintaympäristönä on tervetullutta.

2 AIHEEN RAJAUS, TUTKIMUSONGELMA JA -MENETELMÄ

2.1 Toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Suomi-Keskisen Itä-Euroopan maiden kauppayhdistys, tuonnempana Suomi-KIE-kauppayhdistys. Keskuskauppakamarin alaisten kauppayhdistysten tavoitteena on kehittää laaja-alaisesti Suomen ja kohdemaan välisiä elinkeinoelämän suhteita ja ne pyrkivätkin toiminnallaan edistämään sekä vientiä että tuontia (Suomi-KIE-maiden kauppayhdistyksen [www-sivut 2017](#)). Kauppayhdistys toimii linkkinä maiden välillä, välittää ajantasaista tietoa kumppanimaiden taloudesta ja auttaa yrityksiä kehittämään ulkomaankaupan toimintojaan luomalla käytännön liikeyhteyksiä (Suomi-KIE-maiden kauppayhdistyksen [www-sivut 2017](#)).

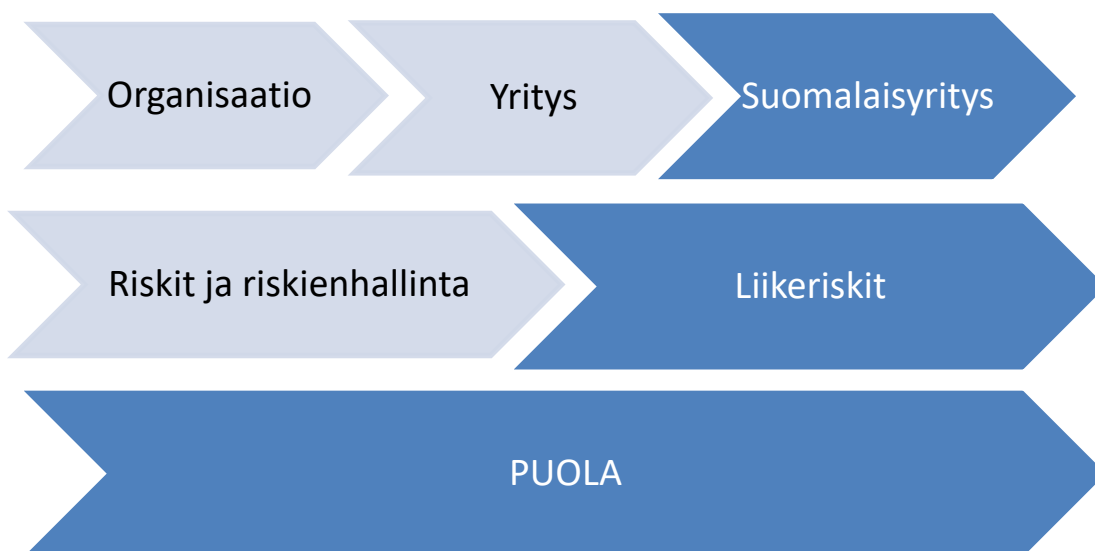
Suomi-KIE-kauppayhdistys pyrkii toiminnallaan edistämään ensisijaisesti Suomen ja Bulgarian, Kroatian, Slovakian, Tšekin tasavallan, Unkarin ja Puolan välisiä kaupallisia suhteita. Suomi-KIE-kauppayhdistys hyväksyy jäsenikseen toimintakentästään kiinnostuneita yksityishenkilöitä ja organisaatioita sekä kannatusjäseniä. Vuosittain järjestettävissä Suomen ja kohdemaiden välisiä kaupallisia suhteita käsittelevissä tilaisuuksissa tutustutaan kohdealueisiin ja niiden liiketoimintamahdollisuuksiin eriaiheisten esitelmien ja vierailujen kautta. Tavoitteena on lisätä yritysten markkinatietoutta ja antaa jäsenille mahdollisuus esitellä omaa toimintaansa ja luoda verkostoja. (Suomi-KIE-maiden kauppayhdistyksen [www-sivut 2017](#).)

2.2 Tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tarkastelukohteena ovat suomalaisyritysten Puolan tytäryhtiöiden Puolan markkinoilla kohtaamat liikeriskit ja niiden hallinta. Omassa aiemmassa koulutuksessani ja tähänastisessa työkokemuksessani yhdistyvät kansainvälisyys ja kokonaisvaltaisuus, mikä omalta osaltaan tukee kansainvälisesti orientoituneen tutkimuskohteen tarkastelua. Kaikissa työtehtävissäni olen tavalla tai toisella ollut tekemisissä turvallisuuden tai riskienhallinnan kanssa, joko tietoisesti oman valinnan myötä tai tiedostamattani. Tämän vuoksi riskienhallinta toimintakenttänä oli luonnollinen aihealue tarkasteltavaksi. Niin ikään yritysmaailmaan painottuva tarkastelu oli looginen

valinta, sillä valtaosan työurastani olen toiminut yksityissektorin palveluksessa. Puola markkina-alueena valikoitui kohteeksi, sillä itselleni tarjoutui mahdollisuus tutustua Puolaan työskennellessäni taloushallinnon parissa Krakovassa huhtikuusta 2016 tammikuuhun 2018.

Aiheen rajauksen pohdinta alkoi siis riskienhallinnan ja Puolan yhdistelmästä ja teemaksi muotoutui ”organisaation riskienhallinta Puolan markkinoilla”. Aihepiiri näyttäytyi jo heti alussa varsin laajana riskienhallinnan kokonaisvaltaisen luonteen vuoksi, ja aihetta olikin syytä rajata tarkemmin kuvan 1 osoittamalla tavalla. Organisaatioista tarkastelukohteiksi valikoituivat yritykset ja vielä myöhemmin tarkennettuna suomalaisyritykset. Aiheen rajaaminen yksityisen sektorin toimijoihin puolestaan mahdollisti riskienhallintaosuuden rajaamisen liikeriskeihin. Opinnäytetyön tavoite ei ole luoda aukotonta ja kattavaa riskienhallintaohjeistusta Puolan markkinoille pyrkiville tai siellä toimiville yrityksille vaan kartoittaa ja kuvata tätä opinnäytetyötä varten haastateltujen yritysten kokemuksia ja näkemyksiä Puolassa toimivien yritysten kohtaamista liikeriskeistä ja keinoista niiden hallitsemiseksi. Työ pyrkii herättelemään Puolan markkinoille suuntaavia yrityksiä pohtimaan työssä käsiteltyjä aiheita sekä luomaan pohjaa mahdolliselle riskienhallinnan jatkotutkimukselle.



Kuva 1. Opinnäytetyön aiheen rajautuminen.

2.3 Kvalitatiivinen tutkimus ja teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Tämä opinnäytetyö on tehty kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella. Laadullisen tutkimusmenetelmän käyttö on perusteltua silloin, kun tutkimuksen tekijällä on etukäteistietoa tutkittavasta aiheesta ja siitä pyritään nostamaan esiin mahdollisimman paljon tosiasioita (Metsämuuronen 2001, 43–44). Laadullisen menetelmän käyttö tässä opinnäytetyössä on perusteltua myös siksi, koska haastateltavat eli tutkimuksen kohdejoukko on valikoitu etukäteen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 165). Koska tätä opinnäytetyötä varten haastateltavat valikoitiin tarkasti etukäteiskartoituksen kautta ja opinnäytetyön tekijän ammatillisessa profiilissa korostuvat kansainvälisyys ja riskienhallintaorientoituminen sekä työkokemus Puolasta, on laadullisen tutkimusmenetelmän käyttö tässä työssä perusteltua.

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä on käytetty haastattelua ja vielä tarkemmin teemahaastattelua. Tutkimusmenetelmäksi haastattelu valitaan usein silloin, kun tutkittava aihe on vähän kartoitettua ja tuntematonta aluetta ja tekijä saattaa tiedostaa, että tutkimuksen aihe voi tuottaa monitahoisia vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35). Lisäksi haastattelun vuorovaikutteinen luonne mahdollistaa vastausten selventämisen ja saatujen tietojen syventämisen lisäkysymysten avulla (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35).

Tutkimushaastattelut jaetaan kysymysten valmiuden ja sitovuuden perusteella strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11). Näiden väliin sijoittuvat puolistrukturoidut haastattelut, joille luonteenomaista on, että tietyt kohteet on määritelty kaikkiin haastatteluihin mukaan, mutta näiden lisäksi haastattelu mahdollistaa myös varsinaisten kysymysten ulkopuolelle jäävien aihepiirien pohdinnan (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47). Tunnetuin luonteeltaan puolistrukturoitu haastattelu on teemahaastattelu, jossa kaikkien haastateltavien kanssa käydään läpi samat aihepiirit, mutta kysymysten muotoilu ja järjestys voivat vaihdella (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11). Puolistrukturoiduille teemahaastatteluille on tyypillistä, että tarkaan rajattujen kysymysten ja vastausten sijaan se keskittyy tiettyjen aihekokonaisuuksien tarkasteluun (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47–48).

Tutkittavan aineiston päätin kerätä haastattelun avulla, sillä henkilökohtaisesti koen menetelmän kyselytutkimusta mielekkäämpänä ja opettavaisempana. Mielestäni haastattelu mahdollistaa vapaamuotoisemman ajatustenvaihdon haastateltavan kanssa ja onkin erittäin mielenkiintoista kuulla haastateltavien henkilökohtaisia ajatuksia tutkitavasta aiheesta. Haastattelu mahdollistaa usein myös tekstiä elävöittävien havainnolistavien esimerkkien käytön (Hirsjärvi & Hurme 2011, 36). Näin uskon myös lukijan mielenkiinnon säilyvän paremmin.

Tätä opinnäyteyötä varten kartoitettiin ensin Puolassa toimivia suomalaisyrityksiä ja tuon kartoituksen pohjalta oltiin yhteydessä suoraan henkilöihin, jotka voisivat suostua haastateltaviksi ja joiden haastatteleminen toisi tutkimukseen todennäköisesti merkittävää lisäarvoa. Haastattelupyyntöjä ei siis lähetelty sinne ja tänne ”toivotaan, toivotaan” -periaatteella vaan kaikkiin kolmeen haastateltavaan oltiin suoraan henkilökohtaisesti puhelimitse yhteydessä. Toimeksiantajan toiveesta tutkimukseen pyrittiin saamaan mukaan erikokoisia ja eri toimialojen yrityksiä, mikä onnistuikin melko hyvin, sillä kaikki kolme haastateltavaa edustavat eri toimialojen yrityksiä. Lisäksi kaksi yrityksistä voidaan Suomen yrittäjien käyttämän henkilömäärään perustuvan luokituksen mukaisesti luokitella Suomessa suuriksi ja yksi PK-yritykseksi. Puolassa kaikkien toiminta oli haastatteluajankohtana toistaiseksi vielä kasvuvaiheessa.

Toimialoista edustettuina ovat teollisuus, logistiikka ja ICT. Taulukossa 1 esitetyn mukaisesti kaikki haastateltavat ovat toimitusjohtajia, joista logistiikka-alan yrityksen toimitusjohtaja on Puolan tytär-yhtiön toimitusjohtaja. Haastattelurunko (liite 1) sekä haastatteluaineiston käyttöä ja anonymiteettiä määrittävät ehdot (liite 2) lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta he voivat aiheeseen tutustua ja jäsentää ajatuksiaan jo ennen haastattelua. Haastattelut suoritettiin keskiviikkona 11.4.2018 klo 17–18, torstaina 12.4.2018 klo 18–19 sekä torstaina 19.4. klo 15–16. Kaksi haastattelua suoritettiin Skypen välityksellä ja yksi kasvokkain haastateltavan toimistolla, minkä jälkeen haastatteluaineisto litteroitiin kirjalliseen muotoon analysointia varten. Haastateltavia ja yrityksiä käsitellään aiheen luonteen vuoksi anonymisti, vaikka haastateltavat olisivatkin antaneet mahdollisuuden mainita heidät ja edustamansa yritykset nimeltä.

Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt ja haastattelujen suoritus.

Haastateltavan asema	Toimiala	Haastattelun ajankohta	Haastattelun paikka
Toimitusjohtaja	Teollisuus	11.4.2018 klo 17-18	Skype
Toimitusjohtaja	Logistiikka	12.4.2018 klo 18-19	Skype
Toimitusjohtaja	ICT	19.4.2018 klo 15-16	Haastateltavan toimisto

2.4 Aineiston analysointi teemoittelemalla

Haastatteluaineiston analysointi teemoittelun avulla tarkoittaa sitä, että aineistoa analysoidessa tarkastellaan usealle haastateltavalle yhteisiä aineistosta esiin nousevia piirteitä. Oletusarvoisesti ainakin haastattelun lähtöteemat käsitellään kaikkien haastattelujen kanssa, mutta niiden lisäksi haastatteluissa voidaan käsitellä muitakin aihepiirejä. Nämä valikoitujen teemojen ohella esiin nousevat uudet ja toisinaan yllättävätkin aihepiirit saattavat joskus olla jopa lähtöteemoja mielenkiintoisempia, mutta alkupe-
räisten valikoitujen aihepiirien väliset yhteydet saattavat yhdistyä niihin. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 173.)

Analyysistä esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkimuksen tekijän tulkintoihin haastateltavan sanomisista, sillä on epätodennäköistä, että kaksi haastateltavaa ilmaisisi saman asian täysin samalla tavalla (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 173). Tutkimuksen tekijän on siis osattava poimia eri tavoin ilmaistut asiasisällöt saman teeman alle, mikäli ne sisällöltään kuuluvat saman aihepiirin sisälle (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 173). Tässä opinnäytetyössä puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla kerätty tutkimusaineisto analysoidaan teemoittelemalla se yleisiä ympäristötekijöitä tarkastelevan PESTEL-mallin avulla, joka pitää sisällään toimintaympäristön poliittiset, ekonomiset eli taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja tekniset, ekologiset sekä lainsäädännölliset tekijät. PESTEL-mallia käsitellään syvällisemmin kappaleessa 3.3.2.

3 RISKIENHALLINTA

Kuten jo johdannossa esitettiin, kaikkeen toimintaan liittyy aina epävarmuutta ja ympäristömme on jatkuvassa muutoksessa, nykyään vieläpä varsin nopeassa sellaisessa. Näin ollen altistumme jatkuvasti toimintaamme liittyville epävarmuustekijöille, joista muodostuu riskejä (Zawila-Niedzwiecki 2014, 26). Riskien kanssa on opittava elämään, sillä mikäli emme hyväksy minkäänlaista riskiä, ei itse toimintaakaan ole mielekästä tai toisinaan edes mahdollista aloittaa (Wärtsilän www-sivut 2017). Koska meidän on hyväksyttävä riskien läsnäolo, on meidän kyettävä hallitsemaan niitä.

Epävarmuustekijöitä tarkasteltaessa on hyvä muistaa, että ne voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia (Wärtsilän www-sivut 2017). Epävarmuus ei siis aina ole ainoastaan uhka, vaan se voi tarjota myös mahdollisuuksia (LähiTapiolan www-sivut 2017). Riskienhallinnan tehtävä on jatkuvasti arvioida ja hallita tätä toimintaan kohdistuvaa epävarmuutta ja sen luomia uhkia tavoitteiden saavuttamiseksi ja toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi. (Wärtsilän www-sivut 2017).

Arkikielessämme riskin ja turvallisuuden käsitteet usein sekoittuvat ja toisinaan niitä pidetään toistensa synonyymeina ja toisinaan taas turvallisuusjohtaminen ja riskienhallinta ymmärretään toistensa vastakohtiksi. Turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan välillä on kuitenkin selkeä ero, sillä turvallisuusjohtaminen keskittyy vakuutuskelpoisten vahinkoriskien ennaltaehkäisemiseen ja niihin vastaamiseen. Riskienhallinnasta puolestaan puhutaan strategisten, operatiivisten ja taloudellisten riskien eli liikeriskien yhteydessä. Liikeriskeihin varautuminen ja niiden hallinta ei ole turvallisuusjohtamista, sillä liikeriskien hallinta tähtää turvallisuuden sijaan liiketoiminnan jatkuvuuteen. (Leppänen 2006, 52.)

Varsovan teknillisen yliopiston professori ja taloustieteiden tohtori Janusz Zawila-Niedzwiecki (2014, 36) mukaan riskienhallinta on nykypäivänä merkittävä osa organisaation toimintaa, minkä johdosta toimialasta riippumattomat yleispätevät riskienhallintamallit ovat yleistyneet. Tavoitteellinen, tehokkaasti organisoitu ja hyvin johdettu riskienhallinta on yksi organisaation olennaisista menestystekijöistä (Juvonen

ym. 2014, 7). Organisaation toiminnan turvaamisen lisäksi menestyksekkään riskienhallinnan kautta saavutetaan myös muun muassa kilpailuetua ja imagohyötyjä (Juvonen ym. 2014, 7). Turvallisuushakuinen yritys näyttäytyy sidosryhmilleen houkuttelevana yhteistyökumppanina (Juvonen ym. 2014, 29).

3.1 Riskin käsite

Riskin ja sen käsitteen tutkimus on perinteisesti ollut luonnollinen talouselämän eri osa-alueiden leipälaji, sillä erilaiset riskit liittyvät olennaisesti vakuutus-, pankki- ja pääomamarkkinoiden toimintaan. Näiden toimialojen organisaatiot mahdollistavat päivittäisen aramme sujuvuuden, joten niillä on näin ollen myös merkittävä yhteiskunnallinen rooli riskienhallintatoimijoina. Omalta osaltaan ne ovat toiminnallaan auranneet tietä riskienhallinnan laajemmalle ja kokonaisvaltaisemmalle tutkimukselle. (Zawila-Niedźwiecki 2014, 27.)

Riskin määritelmän eri variaatioita ja lähteitä on useita (Hopkin 2017, 15). Jo tämä kertoo, että yksiselitteisen ja kaiken kattavan tyhjentävän määritelmän esittäminen on haastavaa. Eri näkökulmista tarkasteltuna olennaista riskin luonteesta on vapaus valita eri vaihtoehtojen välillä ja uskallus tehdä päätöksiä (Kuusela & Ollikainen 2005, 16). Riskiä määriteltäessä on hyvä ottaa huomioon, että riskikäsitteen hahmottamiseen vaikuttavat usein tarkastelunäkökulma, tilanne tai esimerkiksi maantieteellinen sijainti (Kuusela & Ollikainen 2005, 17–18). Niin ikään riskikokemukseen vaikuttavat muun muassa riskin hallittavuus, henkilökohtainen arviointikyky ja henkilökohtaiset ominaisuudet sekä se, onko riskille altistuminen vapaaehtoista vai itsestä riippumatonta (Kuusela & Ollikainen 2005, 16). Riskit ovat siis tiiviisti sidoksissa kontekstiin ja jokaisen omakohtainen riskiarvio hahmottuu ajan ja paikan kautta (Kuusela & Ollikainen 2005, 17–18).

Riskin käsitteen määrittelyssä selkeintä on lähteä liikkeelle riskin luonteesta, joka kumpuaa sen peruslähtökohdasta eli epävarmuudesta (Kuusela & Ollikainen 2005, 28, Juvonen ym. 2014, 8). Epävarmuudella tarkoitetaan sitä, että vaikka todennäköisyyksiä voitaisiinkin arvioida, ei tulevia tapahtumia voida koskaan varmuudella ennustaa riskien yksilöllisyyden ja tilannekohtaisuuden vuoksi (Kuusela & Ollikainen 2005,

28–29). Ei-toivottujen tapahtumien toteutumisesta ei voida koskaan olla täydellä varmuudella tietoisia, mikä on olennainen osa riskin luonnetta (Suominen 2000, 10). Silloin, kun lopputulos on etukäteen tiedossa, kyseessä ei siis ole riski (Juvonen ym. 2005, 7).

Sivistyssanakirja määrittelee riskin *vahingon tai epäonnistumisen uhaksi, vaaraksi tai muuksi epävarmuudeksi* (Nurmi ym. 2002, 386). Arkikielessämme käsite riski yhdistyykin usein vahingonvaaraan, vahingonuhkaan tai tappionuhkaan (Juvonen ym. 2005, 7). Yleiskielessä riskillä viitataan siis lähinnä joko uhkaan tai sen mahdollisuuteen (Juvonen ym. 2014, 7). Riskin käsite pitää sisällään ajatuksen siitä, että jotain epäedullista voi tapahtua henkilölle itselleen, jollekin toiselle henkilölle tai jonkun omaisuudelle (Juvonen ym. 2014, 8). Riskikokemuksen muodostumiseen ja sen myötä riskin käsitteeseen sisältyy mielissämme kolme olennaista peruselementtiä, jotka ovat epävarmuus, odotukset sekä tapahtuman ja sen seurausten laajuus ja vakavuus (Juvonen ym. 2014, 8).

Kansainvälinen ISO 31000 -standardi määrittelee riskin *epävarmuuden vaikutukseksi tavoitteisiin* ja tässä määritelmässä mainittu vaikutus nähdään joko positiivisena, negatiivisena tai muutoin oletetusta poikkeavana. The Institute of Risk Management, tuonnempana IRM, määrittelee riskin *tapahtuman todennäköisyyden ja sen positiivisten tai negatiivisten seurausten kombinaatioksi*. Tämä määritelmä voidaan nähdä käytännöllisenä sekä laajalti ja helposti sovellettavana. Kansainvälinen ISO 73 määrittelee riskin puolestaan *objekteihin kohdistuvaksi epävarmuudeksi*. Sisäisten tarkastajien yhdistys The Institute of Internal Auditors, tuonnempana IIA, määrittelee riskin vapaasti käännettynä *tapahtumaan liittyvän, tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavan epävarmuustekijän toteutumiseksi*. IIA täydentää määritelmänsä toteamalla, että riskejä tulee mitata niiden seurausten ja todennäköisyyden kautta. (Hopkin 2017, 15–16, Zawila-Niedźwiecki 2014, 26.)

Edellä käsitelty riskien eri määritelmät on vielä koottu selkeyden vuoksi yhteen taulukossa 2.

Taulukko 2. Riskien eri määritelmiä.

IIA	<i>tapahdumaan liittyvän, tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavan epävarmuustekijän toteutuminen</i>
IRM	<i>tapahduman todennäköisyyden ja sen positiivisten tai negatiivisten seurausten kombinaatio</i>
ISO 31000	<i>epävarmuuden positiivinen, negatiivinen tai muutoin oletetusta poikkeava vaikutus tavoitteisiin</i>
ISO 73	<i>objekteihin kohdistuva epävarmuus</i>
Sivistyssanakirja (Nurmi ym. 2002, 386)	<i>vahingon tai epäonnistumisen uhka, vaara tai muu epävarmuus</i>

Juha Leppäsen (2006, 30) mukaan yleisesti vakiintunut näkemys riskistä perustuu sen todennäköisyyden ja laajuuden muodostamaan yhtälöön, jossa riski saadaan kertomalla riskin todennäköisyys sen laajuudella kuvan 2 esittämällä tavalla.

$$\text{Riski} = \text{todennäköisyys} \times \text{laajuus}$$

Kuva 2 Riskin kaava. (Leppänen 2006, 30.)

Edellä tarkasteltujen määritelmien pohjalta riskin käsitteen voidaan nähdä rakentuvan epävarmuuden, todennäköisyyksien ja seurausten kautta. Vaikka riski mielletään usein kutsumattomaksi vieraaksi, on muistettava, että riskinä ei voida pitää etukäteen tiedossa ollutta negatiivista lopputulosta (Juvonen ym. 2005, 7). Toisaalta esimerkiksi kappaleessa 3.2 käsitellyt maariskit voivat olla myös mahdollisuuksia, jolloin maariskien osalta riskin määritelmä on kaksijakoinen (Juvonen ym. 2014, 59). Vaikka riski siis yhdistyykin arkikielessämme ja mielissämme lähes aina vaaraan tai epämieluisaan lopputulokseen, tässä opinnäytetyössä riski nähdään IRM:n määrittelyä mukaillen epävarmuustekijän todennäköisyyden ja sen positiivisen, negatiivisen tai muutoin oletetusta poikkeavan seurauksen kautta rakentuvana kokonaisuutena.

3.2 Liikeriskit

Tapoja jaotella ja luokitella riskejä on useita eikä mitään niistä voidaan pitää yksiselitteisesti oikeina tai väärinä. Olennaista riskienhallinnan näkökulmasta on löytää luokitelutapa, joka soveltuu parhaiten tukemaan organisaation toimintaa huomioiden toimialan ja toimintaympäristön erityispiirteet. Yleinen toimialasta riippumaton tapa jaotella riskejä on tarkastella niitä riskin lähteen ja tyyppin pohjalta, jolloin riskit jaotellaan strategisiin riskeihin, operatiivisiin riskeihin, taloudellisiin riskeihin ja vahinkoriskeihin. (Suomen Riskienhallintayhdistyksen [www-sivut](#) 2017.)

Niin ikään Zawila-Niedźwiecki (2014, 36) mukaan moderni riskienhallintatutkimus tarkastelee riskejä jakamalla ne neljään peruskategoriaan, jotka ovat materiailiriskit eli vahinkoriskit, taloudelliset riskit, strategiset riskit sekä operatiiviset riskit. Näin ollen tätä luokittelua voidaan pitää hyvänä perustana riskien jaottelulle. Samoin Euroopan riskienhallintajärjestö FERMA jakaa vuonna 2003 julkaisemassaan standardissa riskit neljään vastaavaan kategoriaan (Zawila-Niedźwiecki 2014, 38).

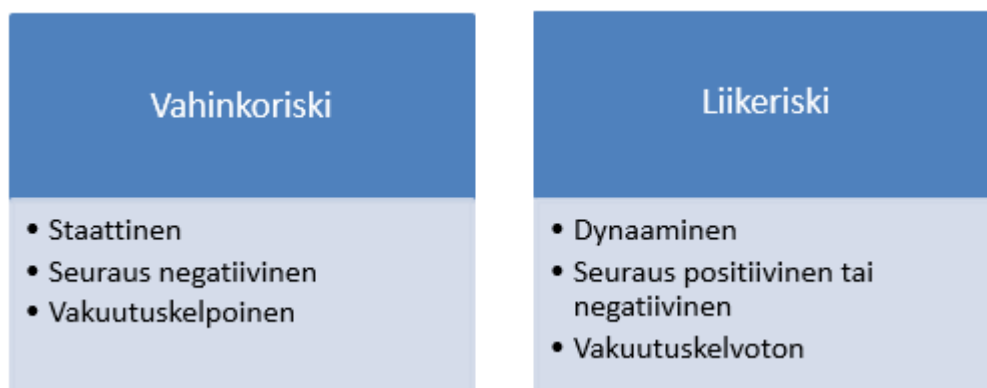
Myös Paul Hopkin (2017, 17; 36) jakaa riskit neljään kategoriaan, jotka hän nimeää riskin luonteiden mukaan hallintoriskeiksi, haittariskeiksi, kontrolliriskeiksi ja mahdollisuusriskeiksi. Hallintoriskeilla viitataan esimerkiksi lainsäädännön ja viranomaisien määräysten noudattamiseen liittyviin riskeihin sekä sisäisten ohjeistusten noudattamiseen liittyviin riskeihin, kuten esimerkiksi petoksiin ja kavalluksiin (Hopkin 2017, 38). Kontrolliriskit puolestaan liittyvät eri toimintojen kontrollointiin, kuten projekti johtamiseen, uusien toimintamallien käyttöönottoon sekä etenkin siihen, että organisaation taloushallinnon toiminta kestää päivänvaloa (Hopkin 2017, 18, 38). Hallinto- ja kontrolliriskien luonteen perusteella voitaisiin nähdä, että sisäisellä tarkastuksella on oma merkittävä roolinsa niiden ehkäisemisessä ja hallitsemisessa.

Perinteisemmän jaottelun mukaan riskit on jaettu vahinkoriskeihin ja liikeriskeihin (Flink ym. 2007, 24, Suomen Riskienhallintayhdistyksen [www-sivut](#) 2017). Kun puhutaan vahinkoriskeistä, viitataan yleensä vakuutuskelpoisiin riskeihin, joille tunnusomaista on, että toteutuessaan sen seuraukset ovat ainoastaan negatiivisia (Juvonen ym. 2014, 10; Hopkin 2017, 2; 17). Tiivistetysti voidaan sanoa, että staattisten, vakuu-

tuskelpoisten vahinkoriskien toteutuminen ei hyödytä ketään vaan aiheuttaa ainoastaan vahinkoa ja menetyksiä (Kuusela & Ollikainen 2005, 33–34). Tämän vuoksi vahinkoriskejä voidaan kutsua myös puhtaiksi riskeiksi (Hopkin 2017, 17).

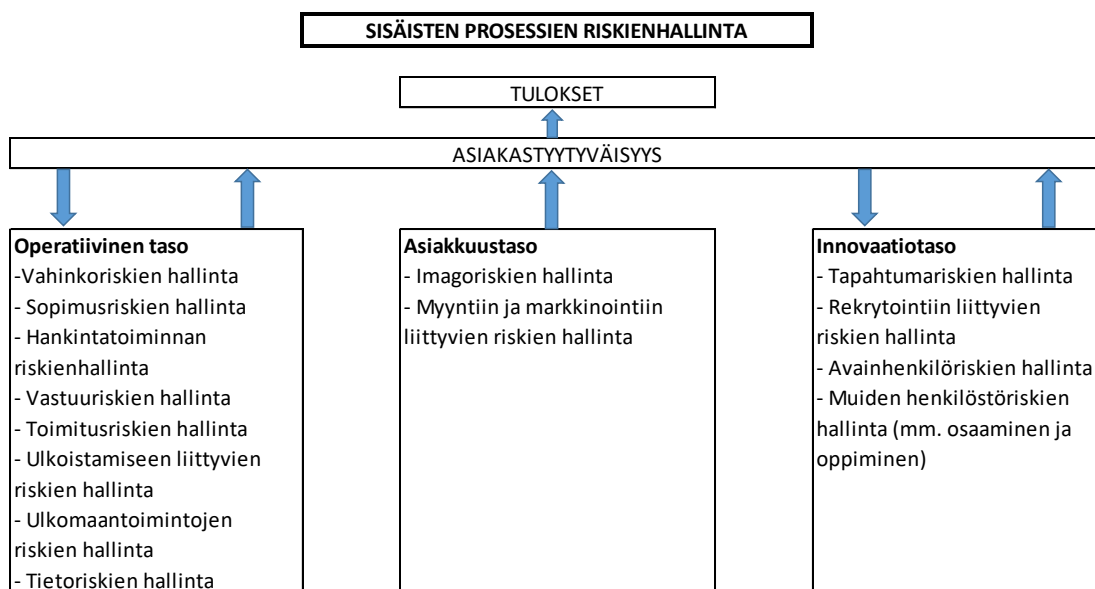
Toisin kuin liikeriskeihin, juuri vahinkoriskeihin varautumiseksi on voitu kehittää vakuutuksia, sillä niiden toteutumisen todennäköisyys on helpommin arvioitavissa (Kuusela & Ollikainen 2005, 33–34). Hopkinin (2017, 2) mukaan esimerkiksi hallintoriskin toteutuminen voi olla luonteeltaan haitta- eli vahinkoriski, sillä sen seuraus on aina negatiivinen. Perinteisempiä esimerkkejä vahinkoriskeistä ovat omaisuusriskit, henkilöstöriskit, vastuuriskit ja tietoriskit (Flink ym. 2007, 24). Edellä mainittuihin riskeihin kuuluvat esimerkiksi varkaus, loukkaantuminen ja tulipalo (Hopkin 2017, 38).

Liikeriski pitää vahinkoriskistä poiketen sisällään vahingon tai tappion mahdollisuuden kääntöpuolena voiton mahdollisuuden (Juvonen ym. 2014, 10). Koska liikeriski liittyy yleensä uuteen ja tuntemattomaan tutustumiseen, sen toteutumisen todennäköisyyttä on vaikea arvioida (Juvonen ym. 2014, 9). Liikeriski eroaa vahinkoriskistä myös siinä, että koska niiden ottamiseen voidaan itse vaikuttaa, ei niitä voida siirtää toisen kannettavaksi, mikä tekee niistä vakuutuskelvottomia (Kuusela & Ollikainen 2005, 33). Hopkin (2017, 2; 17) kuvaakin liikeriskejä luonteeltaan spekulatiivisiksi mahdollisuuriskeiksi. Tällaisten riskien toteutumisen lopputulosta ei voida ennalta arvioida, sillä sen seuraukset voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia ja näiden riskien luonnetta kuvastaakin parhaiten riskin ja voiton suhde (Hopkin 2017, 18). Kuva 3 havainnollistaa vahinkoriskin ja liikeriskin peruseroja.



Kuva 3. Vahinkoriskin ja liikeriskin peruserot.

Liikeriskeille on tyypillistä, että niihin sisältyy toiminnan tai tuloksen parantamisen mahdollisuus ja ne liittyvätkin yleensä liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämiseen (Hopkin 2017, 39). Yritykset ottavat tietoisesti esimerkiksi markkina-alueeseen liittyviä riskejä tavoitellessaan tuloksensa kasvattamista (Hopkin 2017, 18). Liikeriskit ovat siis tiiviisti liiketoimintaan ja päätöksentekoon liittyviä riskejä (Suomen Riskienhallintayhdistyksen www-sivut 2018). Ne kumpuavat joko yrityksen sisäisistä prosesseista tai liiketoimintaympäristöstä (Juvonen ym. 2014, 29). Juvosen ym. (2014, 40) mukaan yrityksen sisäisistä prosesseista syntyvät liikeriskit liittyvät joko operatiiviseen johtamiseen, asiakkuuksien johtamiseen tai innovaatioiden johtamiseen kuvan 4 osoittamalla tavalla. Operatiivisen johtamisen kenttään kuuluvat tuotanto-, myynti- ja palveluprosessit, kun taas asiakkuuksien johtamista ovat myynnin ja markkinoinnin tukitoiminnot (Juvonen ym. 2014, 40). Innovaatioiden johtaminen linkittyy uusien innovaatioiden tuottamiseen sekä henkilöstön osaamiseen ja oppimisen varmistamiseen (Juvonen ym. 2014, 40).

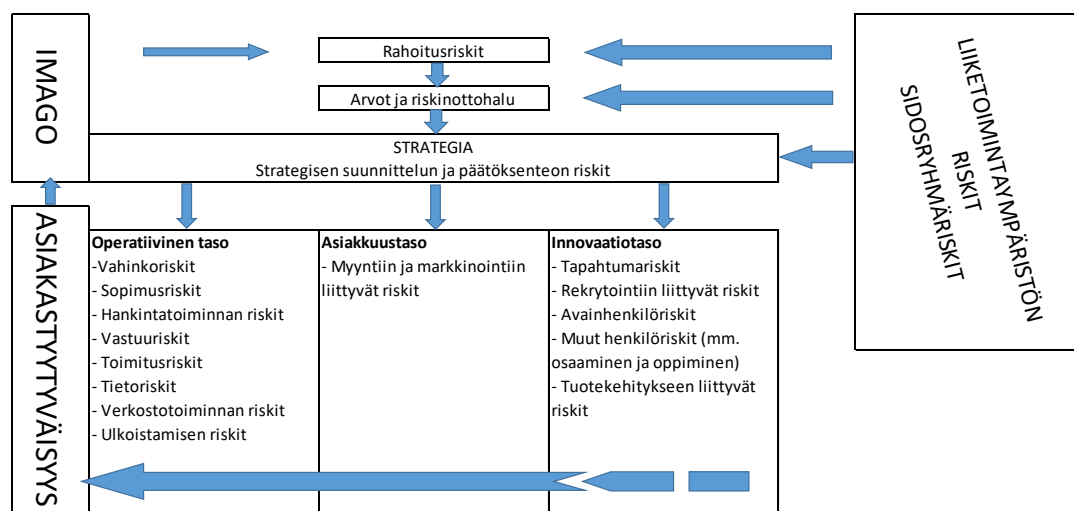


Kuva 4. Esimerkkejä sisäisten prosessien riskienhallinnan kohteista. (Juvonen ym. 2014, 40.)

Liikeriskit on perinteisesti jaettu poliittisiin, taloudellisiin, sosiaalisiin ja teknisiin riskeihin (Suominen 2000, 49). Nämä edellä mainitut luokitellaan yleensä luonteensa perusteella liikeriskeiksi, sillä niiden toteutumisesta voi seurata joko voittoa tai tappiota (Kuusela & Ollikainen 2005, 33). Näin ollen vakuutuskelvottomat dynaamiset liike-

riskit koskevat yleensä suuria väkijoukkoja ja niiden ennustaminen on selkeästi vaikeampaa kuin vakuutuskelpoisten staattisten vahinkoriskien ennustaminen (Kuusela & Ollikainen 2005, 33). Liikeriskien ennustettavuus on haastavaa jo niiden dynaamisen luonteen vuoksi, sillä ne muuttuvat suhdanteiden ja olosuhteiden mukaan (Kuusela & Ollikainen 2005, 33).

Liiketoimintaympäristön riskit ovat yrityksen sidosryhmiin tai liiketoimintaympäristön poliittisiin, taloudellisiin tai sosiaalisiin oloihin liittyviä riskejä (kuva 5). Yrityksen sidosryhmiä ovat esimerkiksi kilpailijat, asiakkaat, julkinen valta, rahoittajat, alihankkijat sekä tavarantoimittajat. Näistä jokainen voi omalla toiminnallaan altistaa yrityksen liikeriskille. Julkisen vallan aiheuttamat riskit ovat lainsäädäntösidonnaisia ja yrityksen onkin huomioitava muuttuva ja lisääntyvä lainsäädäntö riskitekijänä kaikissa prosesseissaan. Kilpailijoiden aiheuttamat riskit liittyvät strategioihin, uusien kilpailijoiden tulon markkinoille, hintakilpailuun tai vaikkapa uusien tuotteiden tai teknologioiden käyttöönottoon. (Juvonen ym. 2014, 57.)



Kuva 5. Liikeriskitekijöiden vaikutus yrityksen toimintaan. (Mukaelma Juvonen ym. 2014, 30.)

Liiketoimintaympäristössä tapahtuvien poliittisten, taloudellisten ja sosiaalisten olojen muutos on riski strategisen suunnittelun näkökulmasta. Yrityksen on seurattava tarkoin toimintaympäristössään tapahtuvaa markkinoiden muutosta, teknologian kehitystä, globalisaatiota ja kansainvälistymistä sekä työvoiman saatavuutta. Liiketoimintaympäristön poliittisten, hallinnollisten ja taloudellisten olosuhteiden epävakaus ja

niiden vaikea ennustettavuus korostuu erityisesti yrityksen ulkomaantoiminnoissa, jolloin niitä voidaankin kutsua myös maariskeiksi. Näiden riskien merkitys kasvaa erityisesti silloin, kun yritys siirtää tuotantoaan joko osin tai kokonaan toiseen valtioon. Muutoin ulkomaankaupassa keskeisimmät liikeriskit liittyvät yleensä sopimuksiin, suunnitteluun, hinnoitteluun, markkinointiin ja toimituksiin. (Juvonen ym. 2014, 59.)

Koska riskit on perinteisesti jaettu jyrkkärajaisesti vahinkoriskeihin ja liikeriskeihin, on riskienhallintaa toisinaan pidetty pelkistetyksi vakuutusten hankintana (Kuusela & Ollikainen 2005, 155). Kuten alussa todettiin, organisaatiot ovat kuitenkin viime vuosina ymmärtäneet riskienhallinnan kentän laajemmin ja alkaneet kiinnittää riskeihin ja riskienhallintaan kokonaisvaltaisempaa huomiota (Hopkin 2017, 24). Vaikka vahinkoriskien ja liikeriskien perinteinen raja onkin yhä enenevässä määrin hämärtynyt, tulee riskienhallinnassa kuitenkin huomioida niiden erityispiirteet (Kuusela & Ollikainen 2005, 150).

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kannalta on olennaisen tärkeää hahmottaa, että riskit eivät synny tyhjiössä vaan ne vaikuttavat aina toinen toisiinsa ja esimerkiksi vahinkoriskit ja liikeriskit limittyvät toisiinsa muun muassa operatiivisina riskeinä (Juvonen ym. 2014, 29; Kuusela & Ollikainen 2005, 154). Eri riskilajien keskinäisestä suhteesta kertoo myös se, että sidosryhmässä toteutuva vahinkoriski voi koitua jonkun toisen liikeriskiksi (Juvonen ym. 2014, 10; Suomen Riskienhallintayhdistyksen [www-sivut](#)).

Edellä harjoitetun pohdinnan perusteella tässä opinnäytetyössä liikeriski nähdään yrityksen liiketoimintaympäristön poliittisiin, ekonomisiin, sosiaalisiin, teknologisiin, ekologisiin ja lainsäädännöllisiin tekijöihin sekä sidosryhmiin liittyvänä epävarmuustekijänä. Toisin sanoen siis yrityksen liiketoimintaympäristöön ja sidosryhmiin liittyvän epävarmuustekijän todennäköisyyden ja positiivisen, negatiivisen tai muutoin oletetusta poikkeavan seurauksen kokonaisuus muodostavat tässä opinnäytetyössä tarkastellun liikeriskin.

3.3 Liikeriskien hallintaprosessi

Kaikkien organisaatioiden toimintaan liittyy erilaisia riskejä, mutta erityisesti niitä pitää sisällään yritystoiminta, jonka keskeisiä osa-alueita riski ja riskinotto ovat (Juvonen ym. 2014, 7). Vuonna 2008 puhjenneen talouskriisin herättelemänä organisaatiot ovat alkaneet kiinnittää huomiota toimintaansa kohdistuviin riskeihin ja omaan riskienhallintaansa niiden ansaitsemalla tavalla (Hopkin 2017, 24). Liikeriskien hallinta on yrityksen johdon ennakoiva ohjausväline, jonka avulla voidaan välttää liiketoiminnalliset harha-askeleet ja kääntää uhat mahdollisuuksiksi (Juvonen ym. 2014, 31).

Kansainvälinen ISO 31100 -standardi luonnehtii riskienhallintaprosessia koordinoituksi riskitietoiseksi johtamiseksi ja riskitekijöihin pohjautuviksi kontrollitoimenpiteiksi. IRM puolestaan määrittelee riskienhallinnan prosessiksi, jonka kautta organisaatiot oppivat paremmin ymmärtämään ja arvioimaan niihin kohdistuvia uhkatekijöitä. Riskienhallintaprosessin kautta organisaatioissa opitaan tekemään asioita siten, että epäonnistumisen todennäköisyyttä pienennetään onnistuneesti minkä myötä tavoitteiden saavuttamisessa onnistutaan. (Hopkin 2017, 46.)

Zawila-Niedźwiecki (2014, 37) nostaa COSO ERM -mallin (kuva 6) esimerkkinä laajalti sovellettavasti riskienhallintaprosessista, joka pohjautuu kahdeksaan perusperiaatteeseen. Nämä perusperiaatteet ovat sisäinen toimintaympäristö, tavoitteen asettaminen, riskin tunnistaminen, riskiarviointi, riskiin vastaaminen, valvonta, viestintä ja seuranta. Sisäisen toimintaympäristön analysointi koostuu riskienhallintapolitiikasta, riskien määrittelystä, riskinsietokyvystä ja yrityksen eettisistä arvoista. Tavoitteen asettaminen puolestaan on tiivis osa riskienhallintaprosessia ja johtamisjärjestelmää sekä näin myös ohjeistusten ja toimintamallien noudattamista. Tunnistamisvaiheessa tunnistetaan erilaiset sisäiset ja ulkoiset tapahtumat ja uhkatilanteet, joilla voi olla vaikutusta asetetun tavoitteen saavuttamiseen. (Zawila-Niedźwiecki 2014, 37.)

Riskiarviointi koostuu riskianalyysistä eli riskin todennäköisyyden ja vaikutusten laajuuden arvioinnista sekä riskienhallintakeinojen määrittämisestä. Riskin aiheuttamaan uhkaan vastaamiseksi valitaan riskiarvioinnin pohjalta keinot, joita ovat riskin välttäminen, riskin poistaminen, riskin pienentäminen, riskin pitäminen sekä riskin siirtämi-

nen. Riskiin vastaaminen ennalta määritellyllä tavalla muodostaa yrityksen riskinsietokyvyn. Riskienhallinnan näkökulmasta toimintatapojen ja käytäntöjen noudattaminen varmistetaan valvonnan avulla ja viestinnän kautta yrityksessä levitetään riskitietoisuutta. Riskienhallintaprosessin kannalta on olennaista jatkuvasti arvioida valittujen toimintatapojen soveltuvuutta peilaamalla niitä asetettuihin tavoitteisiin. (Zawila-Niedźwiecki 2014, 37.)

IRM näkee riskienhallintaprosessin osa-alueet COSO ERM -mallin kanssa varsin yhteneväisinä. Osa-alueet ovat Hopkinin (2017, 51) mukaan riskien tunnistaminen, riskiarviointi, riskien asettaminen keskinäiseen tärkeysjärjestykseen, merkittäviin riskeihin vastaaminen, kontrollin resursointi, vastatoimenpiteiden suunnittelu, riskienhallinnan onnistumisesta raportointi ja nykyisen riskienhallintaprosessin kokonaisarvio. Euroopan riskienhallintajärjestö FERMA jakaa vuoden 2003 standardissaan riskienhallintaprosessin seitsemään varsin vastaavaan vaiheeseen, jotka ovat organisaation tavoitteiden määrittely, riskiarviointi, riski-informaatio eli riskitietoisuus, riskienhallintakeinojen valinta, riskeihin vastaaminen ja niihin vaikuttaminen, jäännösriskin raportointi ja seuranta (Zawila-Niedźwiecki 2014, 38). Haastavin kaikista näistä vaiheista on Zawila-Niedźwieckin (2014, 38) mukaan riskiarviointi, joka pitää sisällään riskin tunnistamisen, kuvaamisen sekä mittaamisen. Kuva 6 kokoaa yhteen eri riskienhallintamallien peruseriaatteita.

COSO ERM	IRM	FERMA
<ul style="list-style-type: none"> • Sisäinen toimintaympäristö • Tavoitteen asettaminen • Riskin tunnistaminen • Riskiarviointi • Riskiin vastaaminen • Valvonta • Viestintä • Seuranta 	<ul style="list-style-type: none"> • Riskin tunnistaminen • Riskiarviointi • Riskien asettaminen keskinäiseen tärkeysjärjestykseen • Merkittäviin riskeihin vastaaminen • Kontrollin resursointi • Vastatoimenpiteiden suunnittelu • Riskienhallinnan onnistumisen raportointi • Riskienhallintaprosessin kokonaisarvio 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaation tavoitteiden määrittely • Riskiarviointi • Riskitietoisuus • Riskienhallintakeinojen valinta • Riskeihin vastaaminen ja vaikuttaminen • Jäännösriskin raportointi • Seuranta

Kuva 6. Eri riskienhallintamallien peruseriaatteet.

Euroopan riskienhallintajärjestö FERMA tuo yhteen 22 eri riskienhallintajärjestöä 21 Euroopan maassa ja edustettuina ovat lähes 4800 riskienhallintapäällikköä tai -johtajaa eri toimialoilta aina teollisuudesta finanssialan toimijoihin ja julkishallintoon (FERMAN [www-sivut](http://www.ferma.eu) 2018). Riskienhallintamallin laaja-alaisuuden vuoksi tässä opinnäytetyössä riskienhallintaprosessin pohjana nähdään tästä syystä FERMAN kehittämä riskienhallintamalli. Malli ei rajoitu edellä käsitellyn perusteella tietyn toimialan käytettäväksi vaan yleispätevänä ja laaja-alaisena se soveltuu käytettäväksi kaikkien toimijoiden riskienhallintaprosessin pohjana.

Alati muuttuvana ja kehittyvänä toimintakenttänä riskienhallinta ei voi olla organisaation muusta toiminnasta irrallinen toiminto tai ajallisesti rajattu projekti vaan se on integroitava pysyväksi ja kiinteäksi osaksi kaikkia organisaation prosesseja ja näin jalkautettava osaksi organisaation kaikkien tasojen arkipäivää (Hopkin 2017, 3, 49; Juvonen ym. 2014, 7). Kaikkia organisaation avainprosesseja ja -päätöksiä on tarkasteltava myös riskienhallinnan näkökulmasta (Hopkin 2017, 8). Vaikka riskienhallinnan tarve on kummunnutkin vahinkojen ehkäisystä ja sen juuret ovat vakuutustoiminnassa, on riskienhallinta vahvasti sidoksissa myös liiketoiminnan taloudelliseen tulokseen (Hopkin 2017, 49).

Edellä käsitellyn pohjalta keskeisiä riskienhallinnan osa-alueita ovat erilaiset ohjeistukset ja toimintamallit, riskienhallintastrategia sekä raportointi (Hopkin 2007, 3). Hyvä hallintotapa ja yrityksen johtamistyö vaikuttavat liiketoiminnan kaikkiin osa-alueisiin ja näin ollen strategisten riskien hallinta tapahtuu käytännössä siis johtamisen keinoin vastuuttamisen ja valvonnan kautta (Juvonen ym. 2014, 39). Riskienhallinnan merkitystä korostaa myös se, että riskienhallintaprosessin kautta voidaan parantaa päätöksenteon laatua läpi koko organisaation (Kuusela & Ollikainen 2005, 34). Sidosryhmien silmissä tehokkaasti liikeriskejään hallitseva yritys näyttäytyy arvokkaana kumppanina (Juvonen ym. 2014, 30).

3.3.1 Liikeriskien tunnistaminen

Koska liikeriskiin sisältyy uhan kääntöpuolena myös mahdollisuus, modernin riskienhallinta-ajattelun mukaisesti etenkin yritysmaailmassa riskienhallintaprosessi ei olekaan niinkään riskin minimointia vaan itse asiassa sen optimointia. Strategisten riskien hallinta on tiiviisti sidoksissa yrityksen johtamiseen, sillä johtamistyö on organisaation toimintatapojen ja pelisääntöjen luomista ja valvontaa. Näin liikeriskien hallinta on osa yrityksen päätöksentekoprosessia, jonka kautta riskit optimoidaan hyväksyttävälle tasolle. Kokonaisvaltainen ja tehokas riskienhallinta vaatii, että organisaation johdolla on ymmärrys riskienhallintaprosessista ja omasta roolistaan sekä strategisessa että päivittäisessä toiminnassa. (Zawila-Niedźwiecki 2014, 36.)

Riskienhallintaprosessin kannalta on oleellista tiedostaa, että yritystä ympäröivä riskikenttä on laaja ja moninainen (Juvonen ym. 2014, 7). Riskejä voidaan hallita vain, mikäli ne kyetään tunnistamaan (Leppänen 2006, 121). Yrityksen liikeriskien tunnistaminen pohjautuu sen toimintojen ja toimintaympäristön tarkasteluun (Suomen Riskienhallintayhdistyksen www-sivut 2017). Organisaation riskienhallintaprosessin tulee lähteä kokonaisvaltaisesta ajattelusta eli siitä, että kaikki erilaisille riskeille altistuvat organisaation osat ja toiminnot huomioidaan samanaikaisesti riskikartoituksessa (Zawila-Niedźwiecki 2014, 36).

Yrityksen visioon perustuva strategia kertoo kuinka se luo arvoa omistajilleen ja asiakkailleen. Liikeriskien tunnistamiseksi ja analysoimiseksi on olennaista tarkastella järjestelmällisesti eri skenaarioiden vaikutuksia yrityksen operatiiviseen toimintaan, innovaatioihin ja asiakkuuksiin. Lähtötilanteen kartoitus on aina liikeriskien tunnistamisen ensiaskel. Yritysanalyysissä tarkastellaan yrityksen omia heikkouksia ja puutteita sekä toisaalta vahvuuksia ja erityisosaamista. Yritysanalyysiin sisältyvät esimerkiksi myynnin, katteen, tuotannon, tuotteiden, johtamisen ja yrityksen toimintakulttuurin analyysi. (Juvonen ym. 2014, 34–35).

Yritysanalyysin pohjalta voidaan tehdä kilpailija-analyysi, jolla kartoitetaan esimerkiksi yrityksen nykyiset kilpailijat, kilpailijoiden markkina-asema, kilpailijoiden sekä heidän tuotteidensa heikkoudet ja vahvuudet sekä markkinointistrategiat (Juvonen ym.

2014, 35–36). Tämän opinnäytetyön kannalta keskeisin analyysi on kuitenkin yrityksen liiketoimintaympäristön analyysi. Ympäristöanalyysin avulla pyritään ennustamaan tulevaisuutta pidemmällä tähtäimellä ja sen osa-alueita ovatkin kansainvälisen toimintaympäristön muutokset ja niiden vaikutukset yrityksen toimintaan ja toimintaedellytyksiin (Juvonen ym. 2014, 36). Keskeisiä tarkastelukohteita toimintaympäristöanalyysissä ovat makrotaloudelliset tekijät, muun muassa toimintaympäristön poliittiset, taloudelliset ja teknologiset erityispiirteet ja niiden kehityssuunnat (Juvonen ym. 2014, 36). Edellä mainittujen lisäksi tässä opinnäytetyössä toimintaympäristöanalyysiin sisällytetään toimintaympäristön sosiaaliset, ekologiset sekä lainsäädännölliset tekijät. Näitä PESTEL-tekijöitä ja työkaluja niiden analysoimiseksi tarkastellaan seuraavaksi.

3.3.2 Liikeriski- ja toimintaympäristöanalyysi

Liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen ja niihin liittyvien riskien puntarointi kuuluu aina tiiviisti päätöksentekoon ja on näin luonnollinen osa yrityksen johdon toimenkuvaa (Hopkin 2017, 39). Viime vuosina erilaiset eri lähtökohdista ja näkökulmista riskiä analysoivat riskiarviointimenetelmät ovat selvästi lisääntyneet (Leppänen 2006, 129–130). Liikeriskien arvioinnissa käytetään riskeistä ja tunnistamistavasta riippuen erilaisia menetelmiä (Juvonen ym. 2014, 38). Koska tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena ovat sidosryhmiin ja liiketoimintaympäristöön liittyvät liikeriskit, analysointivälineiksi soveltuvat luonteensa vuoksi haavoittuvuusanalyysi, SWOT-analyysin pohjalta kehitetty SWORD-analyysi sekä PESTE-analyysin pohjalta jatkettu PESTEL-analyysi, joihin tutustutaan seuraavaksi.

Eräs tunnetuimmista ja käytetyimmistä riskianalyysimenetelmistä on haavoittuvuusanalyysi, joka perustuu koko organisaation toiminnan tarkasteluun. Useimmiten haavoittuvuusanalyysissä yritystä tarkastellaan erilaisten kokonaisuuksien kautta. Nämä kokonaisuudet voivat olla esimerkiksi

- henkilöstö,
- talous, rahoitus ja johtaminen,
- tuotanto ja tuotteet
- alihankinta, ostot, kuljetukset ja varastointi,

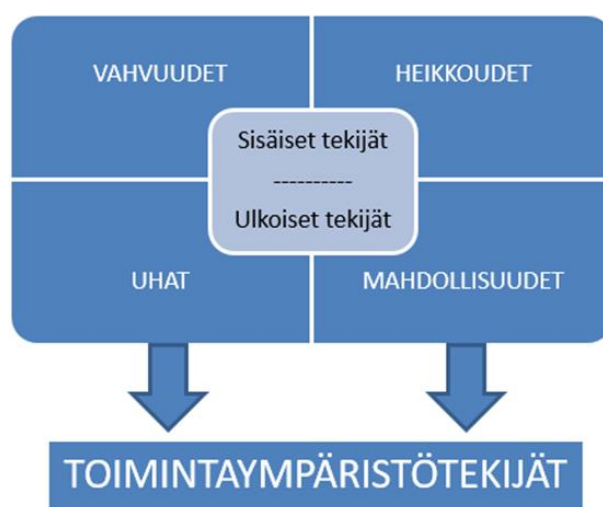
- myynti, markkinointi ja asiakkaat,
- kilpailijat ja suhdanteet,
- investoinnit,
- normit, julkinen valta ja sidosryhmät. (Leppänen 2006, 134–135.)

Haavoittuvuusanalyysin avulla arvioidaan, liittyykö tarkasteltavaan kokonaisuuteen riskejä ja ovatko mahdolliset riskit yrityksen hallinnassa (Leppänen 2006, 135). Haavoittuvuusanalyysin pohjalta laaditaan yhteenveto, josta ilmenevät riskit ja niiden syyt, merkittävimmät seuraukset ja riskitaso sekä tarvittavat riskienhallintatoimenpiteet (Leppänen 2006, 135). Hyvä työväline haavoittuvuusanalyysissä on Suomen Riskienhallintayhdistyksen laatima PK-yrityksen liikeriskikartta (kuva 7), jota käytetään myös tässä opinnäytetyössä liikeriskien kartoituksessa ja tutkimusaineiston analysoinnin apuvälineenä ja josta haastateltavia pyydettiin nostamaan esiin ne kokonaisuudet, jotka heidän näkemyksensä mukaan korostuvat Puolan markkinoilla juuri heidän liiketoiminnassaan.



Kuva 7. PK-yrityksen liikeriskikartta. (Suomen riskienhallintayhdistyksen www-sivut 2017.)

Haavoittuvuusanalyysin tuloksia voidaan purkaa SWOT-analyysin avulla (Juvonen ym. 2014, 38). SWOT-analyysillä analysoidaan kuvan 8 havainnollistamalla tavalla yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisen toimintaympäristön muodostamia mahdollisuuksia ja uhkia (Kamensky 2000, 171). SWOT-analyysi on jo pitkään ollut yksi maailman käytetyimmistä analyysityökaluista (Kamensky 2000, 171). Yrityksen sisäiseen tilaan keskittyvät vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat nykyhetken tilannetta kun taas yrityksen ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat tarkastelevat tulevaisuutta (Kamensky 2000, 171).



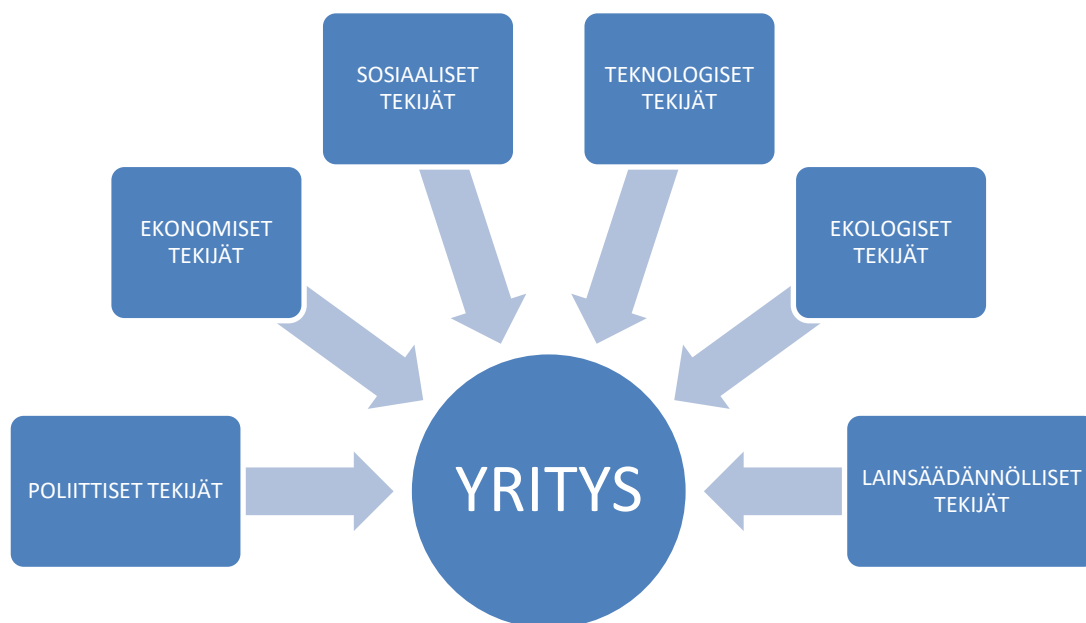
Kuva 8. SWOT-analyysin osa-alueet.

Liiketoimintaa yleisellä tasolla arvioivaa SWOT-analyysiä on johtamisen ja riskienhallinnan kentällä jatkettu SWORD-analyysiksi, jossa uhkien sijaan tarkastellaan riskejä ja analyysin osaksi on lisätty päätökset. Koska uhkien tarkastelun voidaan jo sinänsä katsoa olevan riskien arviointia, ei analyysiin tehdyt muutokset muuta itse analyysin näkökulmaa. Muutokset kuitenkin nivovat SWORD-liiketoiminta-analyysin SWOT-analyysiä paremmin muiden riskienhallintamenetelmien joukkoon. SWORD-analyysin avulla yritys voi selvittää markkinoiden tarjoamia liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuuksia sekä niihin liittyviä riskitekijöitä. (Leppänen 2006, 161; 163.)

Yritysten tulisi pyrkiä hallitsemaan liikeriskejä hyödyntämällä lähtötilanneanalyysiä ja toimintaympäristöanalyysiä, jolla pyritään ennustamaan toimintaympäristön muutoksia pidemmällä aikavälillä. Toimintaympäristöanalyysissä tarkastellaan muun muassa kansainvälisen toimintaympäristön muutoksia ja niiden vaikutusta yrityksen toimintaan ja toimintaedellytyksiin. Toimintaympäristöanalyysin avulla pyritään selvittämään, mihin suuntaan toimintaympäristön poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, ekologiset ja teknologiset tekijät ovat muuttumassa ja kuinka nopeasti. Toimintaympäristöanalyysin kautta voidaan hahmottaa tulevaisuutta ja peilata yrityksen omia visioita tehtyjä havaintoja vasten. (Juvonen ym. 2014, 36.)

Hyvä työkalu toimintaympäristöanalyysin tekemiseksi on yleisiä ympäristötekijöitä tarkasteleva PESTE-malli (Kamensky 2000, 116). Ympäristön muutoksia kartoittava

PESTE-analyysi pitää sisällään kuvan 9 havainnollistamalla tavalla poliittisten, ekonomisten eli taloudellisten, sosiokulttuuristen, teknologisten ja ekologisten tekijöiden tarkastelun (Kamensky 2000, 116). PESTE-analyysiin voidaan lisätä erikseen omana kokonaisuutenaan lainsäädännölliset tekijät, jolloin puhutaan PESTEL-analyysistä (Professional Academyn www-sivut 2018). PESTE(L)-analyysi on hyvä viitekehys yrityksen ulkoisten tekijöiden analysointiin (Kamensky 2010, 132).



Kuva 9. PESTEL-tekijät.

Toimintaympäristön poliittiseen kehitykseen sisältyvät muun muassa valtion tukitoimenpiteet, veropolitiikan kehitys, poliittiset asenteet sekä kansainväliset asenteet (Kamensky 2000, 116). Poliittiset tekijät voivat luoda yrityksille joko mahdollisuuksia tai uhkia tai molempia, sillä poliittinen epävakaus on usein riskitekijä yrityksen toiminnan kannalta (Wood 2004, 49). Julkisen vallan toimet voivat vaikuttaa tuotteisiin, markkinointiin, hinnoitteluun, jakeluun, kilpailutekijöihin tai asiakaskäyttäytymiseen ja tehdä ennustettavuuden näin haastavaksi (Wood 2004, 49).

Taloudelliset tekijät vaikuttavat suoraan sekä asiakkaiden kulutuskäyttäytymiseen ja ostovoimaan että yritysten investointihalukkuuteen (Wood 2004, 49). Toimintaympäristön huomionarvoisia taloudellisia tekijöitä ovat muuna muassa talouskasvu, suhdanteet, inflaatio, valuuttakurssimuutokset sekä työvoiman kehitys (Kamensky 2000,

116). On hyvä myös muistaa, että nykypäivän globaalissa markkinataloudessa taantumat vaikuttavat koko maailmantalouteen, vaikka ne eivät suoraan kohdistuisikaan yrityksen varsinaiseen liiketoimintaympäristöön (Wood 2004, 49).

Sosiaaliset tekijät ovat ensiarvoisen tärkeitä markkinoiden ja niiden segmentoinnin näkökulmasta, sillä sosiaaliset tekijät vaikuttavat muun muassa kuluttajien vaatimuksiin, kulutuskäyttäytymiseen ja odotuksiin (Wood 2004, 50). Markkinoita muokkaavaan väestönmuutokseen vaikuttavat syntyvyys, elinajan odote sekä maahanmuutto kun taas kulutuskäyttäytymiseen puolestaan vaikuttavat myös väestörakenteelliset tekijät, kuten sukupuoli, koulutus, ammatti sekä etninen ja uskonnollinen tausta (Wood 2004, 50). Sosiaalisen kehityksen myötä elämäntyylin lisäksi muutosten kourissa ovat käsitykset työstä ja vapaa-ajasta (Kamensky 2000, 116).

Teknologinen kehitys ja sen nopeus asettaa omat haasteensa asiakkuuksien, toimittajien, kilpailijoiden ja yhteistyökumppaneiden hallintaan. Verkkokaupat ovat haastaneet voimakkaasti perinteiset kivijalkakaupat, joskin internetin ulottuminen päivittäisen elämämme eri osa-alueille herättää myös yhä enemmän kysymyksiä yksityisyydestä ja turvallisuudesta. Tästä huolimatta teknologisen osaamisen voidaan tänä päivänä katsoa olevan elinehto yrityksen ulkoisessa toimintaympäristössä. Teknologisia tekijöitä ovat internetin lisäksi raaka-aineteknologian, valmistusteknologian sekä tuoteteknologian kehitys. (Kamensky 2000, 116; Wood 2004, 51.)

Myös toimintaympäristön ekologiset tekijät vaikuttavat yritysten toimintaan useilla eri tavoilla, joista ehkä merkittävimpiä ovat lainsäätäjän määräykset sekä kuluttajien asenteet ja ympäristötietoisuus. Juuri kuluttajien ympäristötietoisuuden vuoksi yritykset ovat yhä enenevässä määrin pyrkineet avaamaan toimintansa ympäristövaikutuksia julkisesti. Ekologisiin tekijöihin lukeutuvat muun muassa maan käyttö ja luonnon säilyminen, vesistöt ja vesien suojelu, ilmanlaatu sekä melu- ja jäteongelmat. (Kamensky 2000, 116; Wood 2004, 52.)

Mikäli lainsäädännöllisiä tekijöitä ei sisällytetä poliittisiin tekijöihin vaan ne halutaan nostaa omaksi kategoriakseen, niihin voidaan lukea kuuluviksi lainsäädännön kehitys ja säännöstelytoimenpiteet (Kamensky 2000, 116, Professional Academyn [www-sivut](#)

2018). Toimintaympäristötekijöiden lisäksi yritykseen vaikuttaa merkittävästi sidosryhmien kehitys, joita ovat esimerkiksi omistajat, rahoittajat, henkilöstö, asiakkaat, toimittajat ja valtio (Kamensky 2000, 116).

Koska aiemmin käsitellyllä tavalla esimerkiksi Juvosen ym. (2014, 59) mukaan poliittisten, hallinnollisten ja taloudellisten olosuhteiden merkitys korostuu erityisesti yrityksen ulkomaantoiminnoissa, on perusteltua tarkastella näitä toimintaympäristön makrotaloudellisia tekijöitä tähän opinnäytetyöhön valitun näkökulman pohjalta. Tarkastelunäkökulma tukee PESTEL-mallin soveltamista työn jäsentämisessä ja aineiston analysoinnissa, sillä malli jo itsessään tarkastelee yleisiä ympäristötekijöitä. Riskienhallinnan saralla malli soveltuukin hyvin liiketoimintaympäristön ja sidosryhmärisikien tarkasteluun, jolloin se soveltuu myös liikeriskien kartoittamiseen. Taulukko 3 tiivistää yhteen PESTEL-mallin mukaiset yleiset ympäristötekijät Kamenskyn (2000) ja Woodin (2004) ajatusten pohjalta.

Taulukko 3. Yleiset ympäristötekijät.

Poliittiset ympäristötekijät	Valtion tukitoimenpiteet, veropolitiikan kehitys, poliittiset asenteet sekä kansainväliset asenteet, julkisen vallan toimien vaikutus tuotteisiin, markkinointiin, hinnoitteluun, jakeluun, kilpailutekijöihin tai asiakaskäyttäytymiseen
Ekonomiset ympäristötekijät	Talouskasvu, suhdanteet, inflaatio, valuuttakurssimuutokset sekä työvoiman kehitys, taantumet
Sosiaaliset ympäristötekijät	Kuluttajien vaatimukset, odotukset, kulutuskäyttäytyminen, väestönmuutos, syntyvyys, elinajan odote sekä maahanmuutto, sukupuoli, koulutus, ammatti sekä etninen ja uskonnollinen tausta, käsitteet työstä ja vapaa-ajasta

Teknologiset ympäristötekijät	Verkkokauppa, internet, raaka-aineteknologian, valmistusteknologian sekä tuoteteknologian kehitys
Ekologiset ympäristötekijät	Lainsäätäjän määräykset sekä kuluttajien asenteet ja ympäristötietoisuus, maan käyttö ja luonnon säilyminen, vesistöt ja vesien suojeleminen, ilmanlaatu sekä melu- ja jäteongelmat
Lainsäädännölliset ympäristötekijät	Lainsäädännön kehitys ja säännöstelytoimenpiteet

3.3.3 Liikeriskien tason määrittäminen

Riskien arviointiprosessi luo perustan organisaation riskienhallinnalle (Leppänen 2006, 123). Organisaation toimintaan kohdistuvien riskien suuruutta voidaan tarkastella toteutuvan riskin seurausten vakavuuden ja todennäköisyyden kautta (Työsuojeluhallinnon www-sivut). Perussääntönä voidaan pitää, että mitä vakavampi tapahtuman seuraus on ja mitä todennäköisempi tuo tapahtuma on, sitä suurempi on myös organisaation toimintaan kohdistuva riski (Työsuojeluhallinnon www-sivut). Riskien arviointi koostuu niiden todennäköisyyksien ja seurausten vakavuuden arvioinnista, jossa ensin kartoitetaan riskien todennäköisyys ja sen jälkeen arvioidaan riskien mahdollisen toteutumisen aiheuttamien seurausten vakavuus. (Leppänen 2006, 125). Kuvan 10 mukainen COSO:n luoma riskitasomalli soveltuu hyvin liikeriskien tarkasteluun, sillä riskien lisäksi se huomioi myös mahdollisuudet.

	Impact									
	Opportunities					Risks				
Likelihood	Extreme	Major	Moderate	Minor	Incidental	Incidental	Minor	Moderate	Major	Extreme
Frequent										
Likely										
Possible										
Unlikely										
Rare										

Kuva 10. COSO:n riski- ja mahdollisuuskartta. (Curtis & Carey 2012, 15.)

Asteikon havainnollistamalla tavalla riskin toteutumisen ollessa epätodennäköinen ja seurauksen olematon tai vähäinen, on riski yritykselle alhainen. Mitä todennäköisempää riskin toteutuminen on ja mitä merkittävämpi riskin vaikutus on, sitä korkeampi on myös riski yrityksen näkökulmasta. Tässä työssä riskitasot ovat alhainen, kohtalainen ja korkea.

3.3.4 Liikeriskien hallintakeinot

Perinteiset riskienhallintakeinot ovat riskin välttäminen tai poistaminen, riskin pienentäminen, riskin jakaminen, riskin siirtäminen ja riskin pitäminen (Hopkin 2017, 175; Leppänen 2016, 165–171). Organisaatioiden tulee sietää vahinkoriskeille altistumista, hyväksyä kontrolliriskeille altistuminen ja investoida mahdollisuusriskeihin (Hopkin 2017, 41). Samalla yrityksen tulee minimoida hallintoriskit, pienentää haittariskejä, hallita kontrolliriskejä ja hyödyntää mahdollisuusriskejä (Hopkin 2017, 17; 36).

Aiemmin käsitellyllä tavalla vahinkoriskit ovat vakuutuskelpoisia, joten niihin voidaan kohdistaa kaikkia riskienhallintakeinoja. Liikeriskejä ei voida vakuuttaa, joten niiden osalta yrityksen on käytettävä muita riskienhallintakeinoja (Juvonen ym. 2014, 23). Koska liikeriskeihin sisältyy uhkien kääntöpuolena myös mahdollisuus, niiden hallinnassa korostuu riski- ja toimintaympäristöanalyysin merkitys ja näin ollen siis yrityksen johdon rooli (Juvonen ym. 2014, 23).

Riskienhallinnan tulisi lähteä ennakoivien toimenpiteiden avulla riskin välttämistä, jolloin uhkakuvien toteutuminen vältetään kokonaan. Riskiä vältettäessä pidättäydytään toimista, jotka kohdistuvat riskialttiiseen toimintaan, henkilöön tai omaisuuteen. Jotta riskin välttäminen kokonaan olisi mahdollista, on organisaatiossa tunnettava kaikki riskin syyt ja seuraukset. Riskin välttäminen on ensisijainen riskienhallintakeino silloin, kun riskin vakavuusaste on merkittävä. Kun riskin välttämistä harkitaan riskienhallintakeinona, on pohdittava tarkoin kustannusten ja saavutettavan hyödyn suhdetta, sillä riskin välttäminen joko pienentää yrityksen tulovirtaa tai kasvattaa menoja. Riskin välttämisen äärimmäinen muoto eli riskin poistaminen kokonaan onnistuu ainoastaan poikkeustapauksissa ja vain silloin, kun sen syy kyetään eliminoimaan. (Juvonen ym. 2014, 25; Leppänen 2006, 165.)

Kun riskiä ei voida välttää tai siirtää, sen todennäköisyyttä tai seurauksia voidaan pyrkiä pienentämään. Riskin pienentäminen edellyttää uhkatekijöiden tunnistamista, riskien analysointia sekä tehokkaiden ja toimivien pienentämiskeinojen tuntemusta ja hallintaa. Riskin pienentäminen kohdistuu sellaisiin toimintoihin, jotka ovat kokonaan yrityksen omalla vastuulla, jolloin riskien seuraukset vaikuttavat sekä vahinko- että liikeriskeinä yrityksen omaan toimintaan. Riski pyritään yleensä pienentämään organisaatioissa sellaiselle tasolle, jota ollaan valmiita sietämään. (Juvonen ym. 2014, 24; Leppänen 2006, 167–168.)

Riskin jakamisella pyritään riskin seurausten hajauttamiseen. Riskin jakaminen on keskeinen liikeriskien hallinnan menetelmä, jolla pyritään torjumaan yksipuolisuudesta aiheutuvia riskejä. Riskiä voidaan jakaa esimerkiksi jakamalla vakuutuksia ja vastuita sopimuskumppaneiden kesken sovitulla tavalla. Riskiä jaetaan myös toimintoja tai riskin kohteita hajauttamalla, jolloin jakaantuvat myös riskien hallintaa ja seurauksia koskevat toiminnot. Riskin jakaminen ei välttämättä poista riskiä kokonaan ja se on edelleen yrityksen omalla vastuulla, mutta riskin jakamisen avulla siihen voidaan reagoida helpommin uhkakuvan toteutuessa. Riskin jakamisesta aiheutuu yritykselle lisäkustannuksia, mutta sen avulla saadaan kuitenkin pienennettyä toiminnan keskeytymisestä aiheutuvia vahinkoja ja piilomenetyksiä. (Juvonen ym. 2014, 26; Leppänen 2006, 168–169.)

Riskin siirtämisellä tarkoitetaan riskin siirtämistä toisen osapuolen kannettavaksi. Riskin siirtäminen on vartenotettava vaihtoehto silloin kun uhkakuvan toteutuminen aiheuttaisi yritykselle taloudellisesti kestävämmän tilanteen. Koska aiemmin käsitellyllä tavalla vahinkoriskit ovat vakuutuskelpoisia, niiden osalta riski voidaan siirtää myös vakuuttamalla, joka on varsin yleinen riskienhallintakeino erityisesti PK-yrityksissä. Yleisin tapa siirtää riski on kuitenkin sopimus. Useimmiten toimintojen siirtäminen alihankkijalle eli toimintojen ulkoistaminen on riskin siirtämistä. Siirrettyjä riskejä hallitaan näin sopimusten ja vastuiden määrittelyn kautta. (Juvonen ym. 2014, 27; Leppänen 2006, 169–170.)

Mikäli riskiin ei voida vaikuttaa muiden riskienhallintakeinojen avulla, se pidetään. Joskus riskin pitäminen omalla vastuulla on tietoinen ratkaisu, mutta usein se on tie-

dostamatonta. Riski päätetään jättää tietoisesti itse kannettavaksi yleensä taloudellisista syistä. Pidettävät riskit voivat olla esimerkiksi usein toistuvia, kuten kuljetusvauriot tai ilkivalta, jotka on kokonaisuutta tarkasteltaessa kustannustehokkainta pitää omalla vastuulla. Toisaalta pidettävät riskit voivat olla myös vähäisiä jäännösriskejä, joita ei voida enää pienentää tai poistaa riskienhallintakeinojen avulla. (Juvonen ym. 2014, 28; Leppänen 2006, 171.)

Liikeriskien hallinnan kannalta keskeinen riskienhallintakeino on tiedon kerääminen ja analysointi, jonka merkitys korostuu erityisesti yrityksen ulkomaantoiminnoissa (Juvonen ym. 2014, 39; 59). Kulttuurista kumpuavia riskejä voidaan pyrkiä parhaiten pienentämään työn organisoinnin ja koulutuksen kautta (Juvonen ym. 2014, 59). Toimitusvarmuuteen liittyvää riskiä yritys voi pyrkiä hallitsemaan hajauttamalla tilauksiin useammille eri toimittajille ja ostoihin, kuten raaka-aineiden ja tarvikkeiden saantiin liittyvää riskiä voidaan hallita varmistamalla korvaavien tuotteiden saatavuus (Juvonen ym. 2014, 42). Tätä kautta myös asiakaslupauksen täyttämiseen eli toimitusaikoihin liittyvää riskiä voidaan pienentää laadukkaan toimittajaverkoston avulla (Juvonen ym. 2014, 46). Toimintaympäristössä tapahtuvien suhdanteiden muutokseen liittyviin riskeihin voidaan varautua parhaiten, kun yrityksen joustavuus maksimoidaan (Juvonen ym. 2014, 58).

4 SUOMALAISYRITYKSIIN KOHDISTUVAT LIIKERISKIT PUOLASSA

Suomen ja Puolan välisiä suhteita on perinteisesti pidetty hyvinä ja ne ovat vilkastuneet erityisesti Puolan EU-jäsenyyden myötä. Suurena EU-jäsenmaana, nopeasti kasvavana taloutena ja laajana markkina-alueena Puola tarjoaa suomalaisille yrityksille paljon liiketoimintamahdollisuuksia ja suomalaiset yritykset ovatkin jatkuvasti kiinnostuneita Puolan markkinoista. Yhteistyömahdollisuuksia löytyy muun muassa EU-asioissa, liikenneyhteyksien kehittämisessä maiden välillä sekä ympäristönsuojelu erityisesti Itämerellä. Perinteisesti suomalaisyritysten kokemukset Puolan markkinoilla toimimisesta ovat kokonaisuutena olleet positiiviset ja koko Puolan tarjoamaa markkinapotentiaalia ei ole vielä osattu hyödyntää täysivaltaisesti. (Ulkoministeriön www-sivut 2018.)

Vuonna 2015 Puolan talous kasvoi noin 3,6 prosenttia, mutta laajassa mittakaavassa suomalaiset yritykset eivät siltikään ole vielä sisäistäneet Puolan olevan yksi EU:n nopeimmin kasvavista talouksista (Turtiainen 2016). Lisäksi vajaan 40 miljoonan asukkaan Puola on suuri talous, jonka kehityksen voidaan katsoa olleen nousujohteista jo lähes neljännesvuosisadan ajan (Elinkeinoelämän keskusliiton www-sivut 2017). Puola nähdään kuitenkin houkuttelevana markkinana, jonka merkitys suomalaisyritysten investointikohteena on kasvanut tasaisesti ja suomalaisyritykset ovatkin investoineet Puolaan kaiken kaikkiaan yli kaksi miljardia euroa ja ne työllistivät vuonna 2015 jo noin 30 000 työntekijää (Elinkeinoelämän keskusliiton www-sivut 2017). Puolan houkuttelevuutta sijoituskohteena lisäävät erityisesti alhainen hintataso ja maan sijainti toisaalta EU:n sisämarkkinoilla ja toisaalta Suomea lähellä Itämeren alueella (Heliste ym. 2007, ii.; Ulkoministeriön www-sivut 2017).

4.1 Tutkimukseen osallistuneet yritykset

Kuten aiemmin tuotiin jo esiin, tätä opinnäytetyötä varten haastateltiin kolmen eri toimialan yrityksen toimitusjohtajaa. Kaikki kolme yritystä ovat juuriltaan suomalaisia ja kaikilla on pääkonttori tai emoyhtiö Suomessa. Yksi yrityksistä on vuonna 1962 perustettu teollisuusalan yritys, joka valmistaa öljynpaineella toimivia voimalaitteita,

joita käytetään erityisesti erilaisissa liikkuvissa työkoneissa. Yritys on toimialallaan Suomen suurin ja haastatteluhetkellä tulevaisuus näytti positiiviselta, sillä sekä Suomessa että Puolassa kasvua on näköpiirissä, joskin Suomessa kasvun kanssa yskittiin kapasiteetin rajallisuuden vuoksi. Yrityksessä pohdittiinkin parhaillaan keinoja haasteen taklaamiseksi. Suomessa yrityksen henkilöstömäärä on hieman vajaat 300 henkeä.

”[---] meidän lähetettiin tänne aikanaan silleen niinku pyssyt paukkuen...”

Puolaan lähtemisestä yritys teki päätöksen vuonna 2012 ja alkuun päästiin ostamalla Puolasta pöytälaatikkofirma. Toiminta nykyisellä tehtaalla puolestaan on alkanut vuonna 2014. Syyksi Puolaan lähtemiselle yrityksen toimitusjohtaja mainitsi asiakkaan eli yrityksen vetävä tekijä kansainvälistymiseen oli heidän asiakkaansa. Tälläkin hetkellä samalla tehdasalueella sijaitsevat yrityksen näkökulmasta merkittävien toimijoiden Euroopan suurimmat tehtaat. Yrityksen toiminta perustuu sopimusvalmistukseen ja haastateltavan mukaan 85 % yrityksen valmistamista tuotteista kiertävät yrityksen oman suunnittelu- ja tuotekehityksen läpi ja loput tuotannosta tulee asiakkaan kuvien mukaisesti.

Suomeen yritys on keskittänyt vaativaa ja erikoistunutta piensarjatuotantoaan ja Puolassa puolestaan keskitytään volyymituotantoon. Tuote on edelleen räätälöity ja erikoistunut, mutta samalla Suomessa valmistettavaa tuotetta yksinkertaisempi. Näin yrityksen palveluvalikoima muodostuu kahden eri tehtaan valmistamasta valikoimasta, jossa keskitytään sekä erikoistumiseen että toisaalta myös massatuotantoon. Puolassa valmistettavan tuotteen tekemistä Suomessa ei ole järkevää edes harkita kustannusrakenteen vuoksi, sillä Puolassa yritys on luonut tuotteen valmistamiseksi paremmat prosessi ja näin ollen tuote on selkeästi kustannustehokkaampaa tehdä Puolassa. Lisäksi yritys on Puolassa lähempänä niitä asiakkaita, jotka tarvitsevat yrityksen Puolan tehtaalla valmistettavia tuotteita ja alueelta löytyy myös osaamista ja tämä osaaminen on Suomea edullisempaa. Puolassa yrityksellä on tällä hetkellä noin 25 henkeä töissä, mutta näköpiirissä olevan kasvun myötä henkilömäärä on merkittävässä kasvussa.

”[---] haluaa kasvaa ja Suomessa kasvupotentiaali on rajallinen ja Puolassa sitten tää bisnes on vasta syntymässä...”

Tutkimukseen osallistunut logistiikka-alan yritys on perustettu vuonna 1992 ja yrityksen tytäryhtiö Puolassa on perustettu vuoden 2015 loppupuolella. Yrityksen liiketoiminta perustuu kaikille logistiikan osa-alueille kuljetuksia lukuun ottamatta. Pääosin yrityksen palveluvalikoimaan kuuluvat varastojen ulkoistaminen, tuotantologistiikka sekä logistiikkakonsultointi. Konkreettinen esimerkki haastattelun pohjalta yrityksen tarjoamista palveluista on esimerkiksi nettikauppaan liittyvä logistiikka. Nettikaupan tai myymälän kautta tilattu tuote toimitetaan yrityksen varastoon, jossa se pakataan ja josta se lähetetään edelleen joko myymälään tai suoraan asiakkaalle.

Suomessa yrityksen palveluksessa on tällä hetkellä noin 700 henkeä ja Puolassa maaliskuun 2018 lopussa 25 henkeä, kunnes 1.4.2018 yrityksen palveluksessa Puolassa aloitti 90 uutta työntekijää. Yrityksen päätös lähteä Puolaan perustui kasvuhakuisuuteen eli yritys haluaa kasvaa, mutta Suomessa kasvupotentiaali nähdään rajallisena. Yrityksen laajentuminen Puolan markkinoille perustuu ensisijaisesti yritysostoihin, mutta niiden lisäksi orgaaninen kasvu otetaan myös huomioon. Haastattelun pohjalta ilmenee, että kasvu Puolan markkinoilla onkin voimasta. Konkreettisena esimerkkinä yhtiö on lähitulevaisuudessa ottamassa haltuunsa asiakkaansa kaksi varastoa, mikä tarkoittaa yrityksen näkökulmasta noin 200 uutta työntekijää.

[---] lähettekö mukaan ja sit me oltiin sillai, että kyllä me voitais lähteä niinku mukaan... ei sitä nyt kauheesti siinä sitten tarvinnu miettiä.”

Kolmas tutkimukseen osallistunut yritys on vuonna 2005 perustettu ICT-asiantuntijapalveluyritys, joka toimitusjohtajansa sanoin ui Intia-ulkoistuksia vastaan. Yritys ei usko, että ulkoistamalla tietotekniset toiminnot fyysisesti ja kulttuurisesti kauas saavutettaisiin pitkässä juoksussa kokonaisvaltaista kustannustehokkuutta. Yksi yrityksen johtoajatuksista on, että palvelu on laadukasta, kun ollaan lähellä asiakasta ja palvellaan henkilökohtaisesti. Yritys myy tietokoneita ja tarjoaa asiakkailleen monipuolista IT-tukea, kuten tietoturvaan, varmuuskopiointiin, dokumentinhallintaan sekä verkkoihin liittyviä palveluita. Käytännössä yrityksen palveluvalikoimaan kuuluu IT-infrastruktuurin hoito ja kaikki muu ICT-tuki paitsi ohjelmointi. Suomessa yrityksellä on reilut 30 työntekijää.

”[---] halutaan olla IT-firma, joka on lähellä asiakasta [---]”

Puolaan yritys alkoi etabloitua syksyllä 2017 asiakkaansa houkuttelevana. Eräs yrityksen asiakkaista laajensi toimintaansa Puolassa ja Suomessa vakiintunutta yhteistyötä päätettiin laajentaa myös Puolaan. Vaikka yrityksen strategiassa ei kansainvälistymistä tuolloin ollutkaan, päätettiin Puolaan lähteä. Yritys haluaa strategiansa mukaisesti olla lähellä asiakastaan ja asiakaskokemus on heille tärkeää. Yrityksessä kartoitettiin eri vaihtoehtoja Puolaan laajentamiselle aina ostetuista alihankintapalveluista oman tytäryhtiön perustamiseen. Markkina- ja riskianalyysin pohjalta yritys päätyi perustamaan Puolaan oman tytäryhtiön, sillä yrityksen tulevaisuudensuunnitelmiin kuuluu laajentuminen Puolan markkinoilla. Yrityksen ensimmäinen työntekijä Puolassa on aloittamassa 1.6.2018.

4.2 Poliittiset liikeriskitekijät

Puolan perustuslain mukaan valtion päämiehenä ja asevoimien ylipäällikkönä toimii viiden vuoden välein valittava presidentti (Globaliksen [www-sivut 2018](#)). Presidentti puolestaan nimittää pääministerin, joka on yleensä kansanäänestyksellä neljän vuoden välein valittavan parlamentin suurimman puolueen puheenjohtaja (Globaliksen [www-sivut 2018](#); Heliste ym. 2007, 35). Monipuoluejärjestelmään perustuvan parlamentin ylä- ja alahuoneisiin valitaan yhteensä 560 edustajaa (Heliste ym. 2007, 35).

46 miljoonaa kuolonuhria vaatineen toisen maailmansodan jälkeen Puolassa valtaan nousi Neuvostohallinnon kanssa tiivistä yhteistyötä tehnyt kommunistinen puolue, joka ulotti vaikutusvaltansa niin liike-elämään kuin muihinkin yhteiskunnan toimijoihin (Johnsson & Lautela 2004, 85; Heliste ym. 2007, 34). Neuvostoliiton vetäytyttyä vuonna 1992 Puola alkoi eheyttää suhteitaan länsimaihin ja jo 1994 Puola hyväksyttiin mukaan NATO:n rauhankumppanuusohjemaan ja vuonna 1999 Puolasta tuli täysivaltainen NATO:n jäsen (Heliste ym. 2007, 35). Vuonna 1998 alkaneiden jäsenneuvottelujen jälkeen maa liittyi myös Euroopan unioniin 1.5.2004, mille puolalaiset ilmaisivat selkeän 77,5 % kannatuksensa kesäkuun 2003 kansanäänestyksessä (Heliste ym. 2007, 35; Johnsson & Lautela 2004, 264). EU-jäsenyyden myötä Puolan poliittinen elämä on historiaan peilaten vakautunut (Globaliksen [www-sivut 2018](#); Heliste ym. 2007, 47). EU-jäsenyys on kohentanut ulkoista luottamusta Puolaa kohtaan ja maan yleinen

infrastruktuuri on kehittynyt, mutta toisaalta näköpiirissä siintää orasteleva työvoimapula (Heliste ym. 2007, 47).

Puolan 2000-luvun poliittista elämää voidaan kuitenkin tietyllä tapaa kuvata myös epävakaaaksi, sillä puolueet eivät ole saavuttaneet vaalien välillä vakaata kannatusta. Puolassa on ollut levottomuuksia sen jälkeen, kun esimerkiksi Venäjään jyrkän kielteisesti suhtautuva Laki ja oikeus voitti vuoden 2015 parlamenttivaalit. Puolueen johtama oikeistohallitus on pyrkinyt aktiivisesti rajoittamaan muun muassa perustuslakituomioistuimen valtaa ja murtamaan oikeusvaltioperiaatteita esimerkiksi vaihtamalla omat ehdokkaansa tuomioistuimeen sekä säätämällä tuomioistuimen toimintaa hankaloittavia lakeja (Heliste ym. 2007, 35; Globaliksen www-sivut 2018.)

Valtaosa EU-maista on huolissaan tuomioistuinta ja poliittisia päättäjiä toisiaan lähemmäs tuovista uudistuksista, minkä vuoksi EU-komissio uhkaa Puolaa kurinpitotoimilla, jotka toteutuessaan johtaisivat jopa Puolan äänioikeuden menetykseen EUpäätöksenteossa (Euroopan parlamentin www-sivut 2018, Euroopan komission www-sivut 2018, EU-maat kuulevat Puolan ... 2018). Komission mukaan Puola on käytännössä romuttanut riippumattoman oikeusjärjestelmänsä alistaen sen poliittisen vallan välineeksi (Euroopan komission www-sivut 2018, EU lähti uhkapeliin... 2017). EU:n niin sanotun seitsemännen artiklan prosessi eli jäsenmaan sulkeminen unionin päätöksenteon ulkopuolelle vaatii kuitenkin jäsenmaiden yksimielisyyttä ja Unkari vastustaa päätöstä, jolloin prosessin alkaminen vaikuttaa epätodennäköiseltä (de La Baume 2018, Euroopan parlamentin www-sivut 2018, EU lähti uhkapeliin... 2017).

Vaikka Puolan ulkopuolella ollaan huolissaan maan kehityksestä ja vallan keskittymisestä, Laki ja oikeus -puolueen kannatus on pysynyt korkeana maan sisällä. Vaikka demokratiakehitys on ottanut takapakkia, on talous sen sijaan pysynyt vahvana ja vakaana. Levottomuuksista ja mielenosoituksista huolimatta puolalaiset arvostavat hallituksen toimia sosiaalisten etuuksien parantamiseksi sekä perheiden ja työmarkkinoiden huomioimisen uudistuksissaan. Takavuosina Puolaa pidettiin heikkona ja alempiarvoisena, joten puolalaiset arvostavat myös maan arvovallan nousua. Toisaalta EU:n uskottavuus vakauttava tuovana liittoutumana on kärsinyt talouskriisin myötä, mutta toisaalta Puola haluaa pysyä EU:n jäsenmaana, sillä Puolalla on intressejä useilla

eri EU-politiikan osa-alueilla, kuten energia- ja turvallisuussektoreilla. Syvempään unionin integraatioon maa suhtautuu kuitenkin kielteisesti. (Butler 2018.)

”No joo se poliittinen puoli, se vallassa oleva puolue siellä niinku on vähän tämmönen... no, mielenkiintoinen.”

Tätä tutkimusta varten tehtyjen haastattelujen perusteella Puolan poliittiseen tilanteeseen suhtaudutaan yrityksissä selkeästi uutisointia rauhallisemmin. Poliittista tilannetta ei nähty uhkaavana eikä sen katsottu aiheuttavan suomalaisyritysten näkökulmasta sellaisia merkittäviä riskejä, joiden vuoksi olisi syytä menettää yöunensa. Eräs haastateltavista kuvasi tuntojaan ja näkemyksiään toteamalla, että pahimmassa tapauksessa he toki olisivat valmiit laittamaan ”pillit pussiin”, mutta hän ei ole edes halunnut uhrata tällaiselle vaihtoehdolle juurikaan ajatusta, sillä suomalaisyrityksiin kohdistuvan poliittisen riskin koetaan tällä hetkellä olevan lähes olematon. Lisäksi eräs haastateltavista koki, että heidän yrityksensä tuskin on ensimmäisenä tulilinjalla, vaikka politiikassa sattuisikin äkkikäännöksiä tapahtumaan. Poliittista tilannetta seurataan mielenkiinnolla ja säännöllisesti, jotta yrityksissä ollaan muutoksista tietoisia, mutta ajatuksena on keskittyä niihin asioihin, joihin yrityksillä on todellisuudessa mahdollisuuksia vaikuttaa.

”[---] keskitytään niihin asioihin mihin oikeesti pystyy vaikuttamaan, toki seurataan, että ollaan kartalla jos jotain muutoksia tulee.”

Ulkomaalaisia investointeja kohtaan poliittisen ilmapiirin koetaan olevan erittäin myönteinen ja investoinnit toivotetaan lämpimästi tervetulleiksi. Vastaanotto on ollut lämmin eivätkä haastateltavat ole omalla kohdallaan kokeneet minkäänlaista vihamielisyyttä ulkomaalaisia tai heidän tekemiään investointeja kohtaan. Haastatteluaineiston perusteella voidaan tulkita, että mikäli uutisoinnin kautta maailmalle välittyisi kuva jotenkin negatiivisesta ilmapiiristä ulkomaalaisia tai ulkomaalaisia yrityksiä kohtaan, olisi se vääristynyt.

”[---] kyl ne välillä vähän silleen pelottaa et minkäläistä räiskimistä tuo on ja mitä se voi aiheuttaa [---]”

Vaikka poliittisten tuulien koettiin olevan arveluttavia ja maailman sisäänpäin kääntyviä megatrendejä mukailevaa, poliittisia riskejä pohdittiin silti lähinnä hypoteettisella tasolla. Hypoteettisina riskeinä mainittiin muun muassa liikkumisen rajoittaminen, sulkeutumisen vaikutus yleiseen infrastruktuuriin kuten logistiikkaan sekä esimerkiksi lämmityksen kannalta elintärkeän kaasun saannin vaikeutuminen. Liikkumisen rajoittaminen hankaloittaisi johtamista ja tuontitullit kostahtaisivat tuotteiden kulurakenteessa. Tällaisten riskien katsottiin kuitenkin olevan hyvin epätodennäköisiä.

”[---] se todennäköisyys tällaisen tapahtumiselle on minusta pieni.”

Käytännössä poliittisen kentän kuohumisen ei niinkään nähtykään aiheuttavan riskejä suoranaisesti yritystoiminnalle tai kohdistuvan ulkomaalaisiin investointeihin vaan enemmänkin pohdiskeltiin poliittisen ilmapiirin ja poliittisten päätösten vaikutusta sisäpoliittisesti puolalaisväestöön ja siihen, ovatko he nykyisen poliittisen suuntauksen kannalla vai eivät. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta tämänhetkinen Puolan poliittinen peli nähtiin mahdollisena riskitekijänä lähinnä kasvun ja talouden kautta. Haastattelussa sivuttiin yleisemminkin eri kansakuntien hyvinvoinnin lisäämiseksi luotujen liittoumien murentamisen mielekkyyttä aina kauppasodista tuontitulleihin. Haastateltavien näkemyksen mukaan Puolan menestystarina länsimaistumisesta ja taloudellisesta kasvusta perustuu EU-kauppaan ja kansainvälistymiseen, joita edelliset hallitukset ovat tukeneet.

”[---] hankala ymmärtää, että ihmiset jotka lähtee siihen leikkiin niin miten ne aattelee, et sillä vois tehdä yhtään mitään hyvää omalle kansakunnalle tai kenellekään muulle.”

”[---] EU-vastaista, niin kyllähän se vähän särähtää korvaan.”

Puolan kansantalouden katsottiin olevan riippuvainen EU-kaupasta ja hypoteettisena poliittisen ympäristön aiheuttaman riskitekijänä nähtiin myös se, että Puola alkaisi kääntyä sisäänpäin ja irtautua EU:sta ja muista läntisistä liittoumista. Tällainen poliittinen päätös, joka hankaloittaisi yritysten kansainvälistä myyntiä ja vientiä ulkomaille, olisi haastateltavien mukaan omiaan romahduttamaan Puolan talouskasvun. Puolassa toimivat yritykset alkaisivat voida huonosti, mikä tyrehtyttäisi kasvun.

”[---] kyl sen bisneksen on pyörittävä [---]

Nykyisen hallituksen sisäpoliittista kannatusta selitettiin sillä, että se on aktiivisesti puuttunut sosiaaliin reformeihin, jotka edellisiltä hallituksilta ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Nykyhallitus on muun muassa lanseerannut 500+ -lapsilisäohjelman, jonka tarkoituksena on tukea lapsiperheitä ja parantaa näiden taloudellista asemaa. Poliittisen järjestelmän kannalta suurimpana riskinä nähtiin se, että nykyhallitukselle ei nähty varteenotettavaa vaihtoehtoa tai vastaehdokasta.

Nykyhallituksen katsottiin sotkeneen kirkon mukaan politiikkaan ja yhtenä käytännön esimerkkinä poliittisen ympäristön aiheuttamasta riskistä nostettiin esiin hallituksen toimet kauppojen sunnuntaiaukioloaikojen rajoittamiseksi. Tähän asti kaupat ovat saaneet olla auki sunnuntaisinkin, mutta tällä hetkellä aukioloaikoja on rajoitettu niin, että kaupat saavat olla auki kahtena sunnuntaina kuukaudessa ja vuoden 2019 alusta lähtien kaupat ovat kiinni. Tämä vaikuttaa merkittävästi esimerkiksi opiskelijoiden ja tilapäistyöntekijöiden talouteen. Välillisesti tällainen poliittinen päätös voi vaikuttaa sellaisten yritysten toimintaan, joille liikkeiden aukiolo sunnuntaisin on merkittävä tulonlähde. Niinpä erään haastateltavan mukaan esimerkiksi yksi maailman suurimmista vähittäistavarakaupoista on ilmoittanut, että mikäli sunnuntaiaukioloaikojen rajoitus tulee voimaan siinä muodossaan kun hallitus on kaavaillut, he lopettavat investoinnit Puolassa ja hyvin todennäköisesti vetäytyvät Puolasta kokonaan.

”[---] mun mielestä se on tällä hetkellä semmosta äänien kalastelua ja enemmän kivet kolisee tyhjässä ämpärissä -tyyppistä meteliä vaan [---]”

Haastattelujen pohjalta Puolan poliittisen ympäristön nähtiin yritysten näkökulmasta olevan kokonaisuutena nykyhallituksen puuhastelusta huolimatta vakaa ja riskit suuriin äkkinäisiin muutoksiin nähtiin lähinnä spekulatiivisina eivätkä ne aiheuttaneet haastateltaville ylimääräisiä sydämentykytyksiä. Puolan kokoisessa valtiossa ja kansantaloudessa suunnan kääntäminen suuntaan taikka toiseen katsottiin hitaaksi ja pitkälliseksi prosessiksi, joten myöskään poliittista ympäristöä ei pystytä hetkessä parantamaan tai romahduttamaan.

Poliittisen tilanteen katsottiin kuitenkin rauhoittuneen kuluvaan vuoden alussa ja myöskään tästä syystä poliittisen ympäristön aiheuttamia riskitekijöitä eivät haastateltavat ajatuksissaan korostaneet. Aineiston perusteella poliittisten virtausten nähtiin olevan enemmänkin sisäpoliittista ääntenkalastelua kuin suuria kansainvälisiä linjanmuutoksia aiheuttavaa päätöksentekoa. Haastateltavien mukaan poliittisiin riskeihin varaudutaan parhaiten seuraamalla ja tarkkailemalla tilannetta ja reagoimalla tarvittaessa sen mukaan. Merkittäviä keinoja äkkinäisten poliittisten riskien taklaamiseksi ei varsinaisesti yrityksissä ollut mietitty, koska ne nähtiin edellä käsitellyllä tavalla varsin hypoteettisina. Tätä opinnäytetyötä varten kerätyn aineiston perusteella poliittisten liikeriskien taso on siis alhainen.

4.3 Ekonomiset liikeriskitekijät

Vaikka maataloudella on Puolassa perinteisesti syvät juuret ja maataloussektori on edelleen laaja työllistäen 13 % työvoimasta, se tuottaa kuitenkin vain 4 % bruttokansantuotteesta. Tuottavimpia aloja ovat elektroniikka-, kaivos-, kone- sekä kemianteollisuus ja Puolassa tuotetaan myös autojen lisäksi laivoja, helikoptereita, kivihiiltä, lääkkeitä ja tietokoneita. Vientituloista koneet ja kulkuvälineet muodostavat lähes 40 %, mikä tekee niistä merkittävimpiä teollisuustuotteita. (Globaliksen [www-sivut 2018](#).)

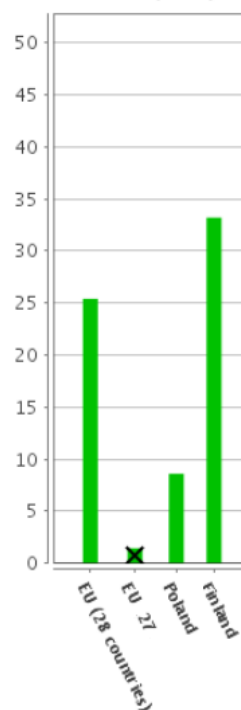
EU-jäsenyyden myötä Puolan poliittinen elämä on historiaan peilaten vakautunut ja talouskasvu on ollut nopeaa, vaikka talouskasvu 10 vuotta sitten jäikin vielä Keski- ja Itä-Euroopan maiden talouden kasvuluvuista (Globaliksen [www-sivut 2018](#), Heliste ym. 2007, i). Maan bruttokansantuote kuitenkin kaksinkertaistui kymmenessä vuodessa ja pahimman talouskriisivuoden 2009 aikaan Puola oli ainoa EU-maa, jonka talous kasvoi (Globaliksen [www-sivut 2018](#)). Puolan voimakkaan taloudellisen kehityksen ovat mahdollistaneet hyvä talouspolitiikka, runsaat EU-rakennetuet, alhaiset työvoimakustannukset sekä oman valuutan alhainen arvo (Globaliksen [www-sivut 2018](#)). Esimerkiksi vuonna 2015 minimipalkka Puolassa oli 409,53 EUR kuukaudessa (Eurostatin [www-sivut 2018](#)). Kuvan 11 esittämällä tavalla työvoimakustannukset Puolassa ovat merkittävästi Suomea alhaisemmat. Maassa kuitenkin kannetaan huolta

mahdollisesta keskituloansasta, jolloin pitkään jatkunut talouskasvu nostaisi palkkoja heikentäen talouden kilpailukykyä (Ulkoministeriön www-sivut 2018).

Labour costs annual data – NACE Rev. 2

EUR

Total labour costs (total)



Kuva 11. Työvoimakustannukset Euroopassa 2016. (Eurostatin www-sivut 2018.)

Talouskasvusta huolimatta hinta- ja kustannustaso on pysynyt maltillisena, mikä tekee Puolasta kilpailukykyisen ulkomaisten sijoittajien silmissä (Heliste ym. 2007, i). Esimerkiksi suomalaisyrityksiä houkuttelevatkin muun muassa edulliset tuotantokustannukset (Heliste ym. 2007, 32). Puolan houkuttelevuutta lisäävät suurten sisämarkkinoiden valtava potentiaali ja maan keskeinen logistinen sijainti EU:n sisämarkkinoilla (Heliste ym. 2007, i). Puolan siirtymistä sosialismista moderniin markkinatalouteen ovat siivittäneet 1990- ja 2000-luvuilla toteutetut talousuudistukset, kuten valtiollisen omaisuuden yksityistäminen (Heliste ym. 2007, 37). Ulkomaista yksityisomistusta Puola on rajoittanut EU-lainsäädännön sallimin tavoin muiden EU-maiden tapaan strategisilla toimialoilla, kuten esimerkiksi puolustusteollisuudessa (Heliste ym. 2007, 41). Puolan yhteiskunnallista ja taloudellista länsimaista kehitystä ovat vahvistaneet niin ikään yhteiskunnan yritysmuotoisuuden lisääntyminen sekä NATO- ja EU-jäsenyyksien tuomat muutokset (Heliste ym. 2007, 37). Muutos kohti nykyaikaista markkinatalousmaata on ollut nopeaa (Heliste ym. 2007, 34).

EU-jäsenyysneuvottelujen aikaan Puola sai kovan neuvottelijan maineen ja sitä arvosteltiin muun muassa lyhytnäköisestä nopeaan EU:n rahastamiseen tähtäävästä politiikasta. Tie- ja rautatieverkostonsa, vedenpuhdistamonsa ja lentokenttensä Puola onkin rahoittanut EU-tuilla kuten myös kehittänyt julkisia palveluitaan. EU-tukien vaatimukset ovat kuitenkin omalta osaltaan kehittäneet Puolan hallintoa läpinäkyvämmäksi ja tehostanut julkisen rahoituksen valvontaa. EU-tukien vastaanottamisen edellyttämä huolellinen suunnittelu, toteutus ja koordinointi ovat omalta osaltaan edistäneet myös ulkomaisten sijoittajien luottamusta Puolan yhteiskuntaan. EU-tukien voidaankin katsovan vaikuttaneen Puolan yleiseen infrastruktuuriin, paikalliseen liiketoimintaympäristöön ja toimintojen sujuvuuteen positiivisesti. Puolan tämänhetkiset poliittiset suuntauksotivat kuitenkin EU:n perusarvoja vastaan, jolloin myös sen rahoittamisen voidaan katsoa olevan Euroopan unionin arvojen vastaista. (Buras 2018; Heliste ym. 2007, 48–49; Johnsson & Lautela 2004, 264–265.)

Tätä opinnäytetyötä varten tehtyjen haastattelujen aihepiireistä kaksi nousi selkeästi esiin ja muita liikeriskitekijöitä merkittävämmiksi. Toinen näistä Puolan toimintaympäristön liikeriskitekijöistä olivat sosiaaliset liikeriskitekijät ja toinen ekonomiset liikeriskitekijät. Erityisesti tässä käsiteltävien ekonomisten liikeriskitekijöiden yhteydessä on syytä muistaa, että liikeriskit eivät aina ole ainoastaan uhka vaan toimintaympäristö voi tarjota riskitekijöiden kääntöpuolena mahdollisuuksia. Haastattelujen perusteella Puolan ekonominen toimintaympäristö itsessään tuo mukanaan toki riskitekijöitä, mutta se myös luo suomalaisyrityksille paljon hyödyntämiskelpoisia mahdollisuuksia. Koska kuten tämän työn alkupuolella esitettiin, liikeriskitekijät ovat usein sidoksissa toisiinsa ja vaikuttavat toinen toisiinsa, nämä Puolan ekonominen liiketoimintaympäristön luomat mahdollisuudet voivat tuoda mukanaan muita, luonteeltaan erilaisia riskitekijöitä. Hyvä esimerkki näistä ovat liiketoimintaympäristön sosiaaliset liikeriskitekijät, joita tarkastellaan ekonomisten liikeriskitekijöiden jälkeen.

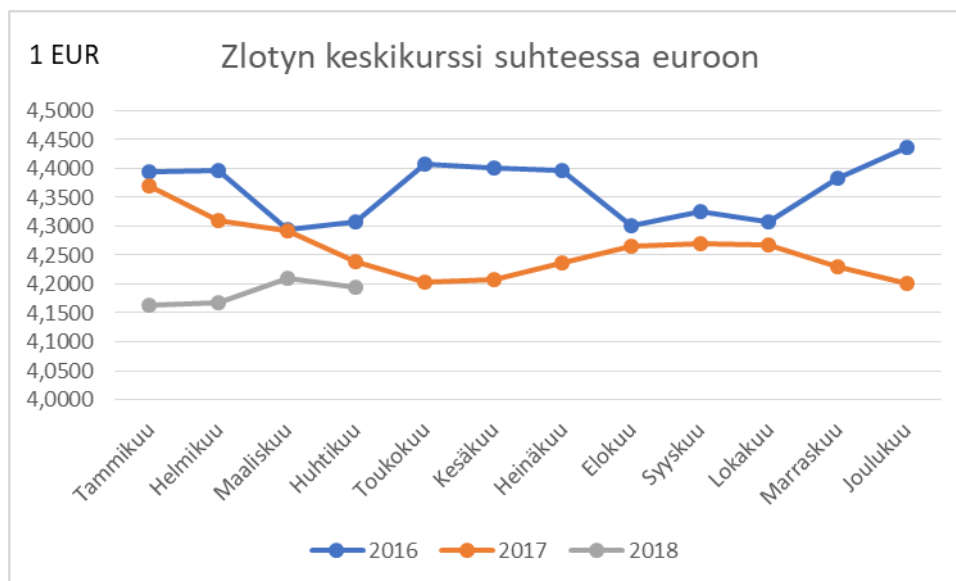
”Täällä on tällä hetkellä työpaikka ihan jokaiselle joka haluaa vaan töitä.”

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että Puolan talouskehitys ja taloudellinen tilanne nähdään varsin valoisana. Globaalin talouden elpymisen ei ainakaan nähty kääntävän suuntaa negatiivisempaan suuntaan ja Puolaan onkin saatu houkuteltua paljon

ulkomaisia investointeja. Työttömyysprosentin nähtiin laskeneen merkittävästi viimeisen kymmenen vuoden aikana. Yksi haastateltavista totesikin, että Puolassa on tällä hetkellä töitä kaikille halukkaille ja työvoimaa tuodaan muun muassa Valko-Venäjältä, Kazakstanista, Armeniasta ja jopa Nepalista asti, koska puolalainen työvoima ei enää yksinään riitä. Yritysten näkökulmasta tämä kehitys nähtiin myös mahdollisuutena, sillä eri kieli- ja kulttuuritaustaisten henkilöiden välille voi syntyä pientä kilpailuasetelmaa siitä, kumpi työskentelee nopeammin ja paremmin.

”Puolassahan oli kaks vuotta sitten deflaatio eli hinnat laski vaikka investoitiin, paljon kasvettiin ja sitä minä en osaa sanoa, onko se hyvä asia. Elikkä jos kasvetaan, mutta hinnat laskee niin onko... se menee niinku minun talousymmärryksen yli, että mikä sen aiheutti et kun oli puolen prosentin deflaatio...”

Puolassa on pohdittu myös sitä, onko maan talous nyt 7-8 vuotta jatkuneen merkittävän talouskasvun myötä jopa ylikuumentunut. Erään haastateltavan mukaan Puolan keskuspankin näkemys on, että talous ei ole ainakaan vielä ylikuumentunut, sillä asuntojen hintataso on vielä kohtuullinen. Samoin inflaatio on kohtuullinen ja pari vuotta sitten Puolassa oli jopa 0,5 prosentin deflaatio eli vaikka Puolassa tehtiin paljon investointeja ja kasvu oli vahvaa, kuluttajahinnat laskivat. Samoin lainojen korot ovat Puolassa edelleen maltilliset eikä myöskään paikallisen valuutan zlotyn kurssi ole merkittävästi vaihdellut, kuten kuva 12 havainnollistaa.



Kuva 12. Zlotyn keskimurssi suhteessa euroon. (Puolan keskuspankin www-sivut 2018.)

Ulkomaisia investointeja Puolaan ovat perinteisesti houkuttelleet alhaiset palkkakustannukset, mutta nyt tehdyissä haastatteluissa talouskehityksen nähtiin pikku hiljaa alkaneen vaikuttaa myös maan palkkakehitykseen ja elintasoon. Vuosien 2015–2016 välisenä aikana palkat Puolassa olivat haastateltavien mukaan nousseet 2-3 prosentin vuosivauhtia, mutta vuonna 2017 nousu oli merkittävä, sillä palkat nousivat keskimäärin jopa yli 7 prosenttia. Samoin vuonna 2014 Puolaan etabloituneessa yrityksessä oli laskettu, että siitä hetkestä kun he ovat Puolan markkinoilla alkaneet toimia, palkat ovat nousseet keskimäärin 5-7 prosenttia. Palkkakehityksen suunnan nähtiin siis olevan nousujohteinen. Palkkakustannusten kehitystä ei kuitenkaan katsottu vielä merkittäväksi riskiksi, sillä kustannustasoa pidettiin edelleen maltillisena ja puolalaista työvoimaa ahkerana ja osaavana.

”[---] taloudellinen tilanne on ihan toinen koska Suomessahan... asiakasneuvottelut kun käydään niin se on aina neuvottelu kustannussäästöistä kun taas sitten Puolassa on aina... tai no ei nyt aina, mutta merkittävään osaan nousee se miten varmistetaan kasvu.”

Eräs haastateltava vertasi Puolan taloustilannetta Suomen taloustilanteeseen kuvailemalla liikeneuvottelujen lähtökohtaa. Hänen mukaansa Suomessa liikeneuvotteluissa lähtönäkökulma on hyvin usein kustannussäästöjen etsiminen kun taas Puolassa näkökulma on hyvin toisenlainen, sillä siellä merkittävään osaan liikeneuvottelujen sisältöä

nousee kasvun turvaaminen. Huolta ei siis kanneta niinkään nykyisen toiminnan kustannuksista ja niiden karsimisesta ja toimintojen tehostamisesta vaan siitä, kuinka yritykset voivat vastata tulevaan kasvuunsa liittyviin haasteisiin ja riskitekijöihin ja sitä kautta turvata kasvunsa. Näkökulmaa voisi siis kuvailla suomalaista ajatusmaailmaa optimistisemmaksi ja positiivisemmaksi.

Myös Puolan markkinoiden kokoluokka on hyvin erilainen kuin Suomessa. Erään haastateltavan mukaan esimerkiksi ulkoistustoiminnassa Suomessa puhutaan usein 20–50 hengen työllistämisestä, kun Puolassa puolestaan yhden yrityksen ulkoistustoiminnot työllistävät lähes aina yli 100 henkeä. Edellä käsiteltyyn liikeneuvottelujen lähtökohtaan ja ulkoistustoimintaan pohjautuen esimerkiksi logististen toimintojen tehostaminen automatisoinnin avulla ei erään haastateltavan mukaan kiinnostanut Puolassa vielä 2–3 vuotta sitten yrityksiä ollenkaan alhaisten työvoimakustannusten ja pitkien takaisinmaksuaikojen vuoksi. Vuonna 2017 tapahtuneen palkkakustannusten merkittävän nousun ja erityisesti talouskehityksen mukanaan tuoman työvoimapulan vuoksi tilanne on oleellisesti muuttunut ja yritykset ovat alkaneet kiinnostua automatisoinnin tuomista hyödyistä, sillä työvoima ei enää yksinkertaisesti riitä turvaamaan kasvua.

Esimerkkinä liikeriskien keskinäisestä riippuvuudesta voidaan pitää myös poliittisten päätösten vaikutusta toimintaympäristön ekonomisiin liikeriskitekijöihin. Puolan nykyinen hallitus on tehnyt useita sisäpoliittisia sosiaalisia uudistuksia, joista eräässä haastattelussa konkreettiseksi esimerkiksi nousi 500+ -lapsilisähanke. Puolassa on siis toisin sanoen otettu käyttöön lapsilisät nykyisen hallituksen aloitteesta. Lapsilisät aiheuttavat haastateltavan mukaan Puolan valtion budjettiin kahdeksan miljardin vajauksen, jonka kattaminen näyttäisi tapahtuvan työnantajamaksujen korotuksilla.

Näin ollen näyttää siltä, että vaikka palkkakustannukset eivät merkittävästi nousisi-kaan, yritysten näkökulmasta muut työntekijäkustannukset ovat nousemassa. Tämä puolestaan aiheuttaa painetta nostaa tuotteiden ja palveluiden hintoja, mikä aiheuttaa asiakkaan menetykseen liittyvän riskin. Toisaalta erityisesti paikallisia toimijoita palveleva yritys voi perustella hinnankorotukset juuri näillä poliittisilla toimilla ja samat poliittiset toimet vaikuttavat toki muidenkin paikallisesti toimivien yritysten toimin-

taan. Toisaalta työntekijäkustannusten nousu luo mahdollisuuksia esimerkiksi automatisointiin liiketoimintansa perustaville yrityksille. Automatisointiin kohdistuvien investointien nähtiin tulevan yhä houkuttelevammiksi, koska niihin kohdistuvien kustannusten ei katsottu merkittävästi nousevan työntekijäkustannusten myötä.

”[---] sanoo et se on niin helppoa nykysin ja mä vaan aattelen kauhulla että minkälaista se on sitten ollu joskus jos te nyt sanotte et se on helppoa.”

Kaikissa tätä työtä varten tehdyissä haastatteluissa julkishallinnon virastojen ohella esiin nousivat pankit ja vakuutusyhtiöt ja niiden kanssa asioimisen hitaus, kankeus ja vaivalloisuus. Keskusteluun nostettiin myös edellä mainittujen organisaatioiden suhtautuminen asiakkaisiinsa erityisesti silloin, kun asiakas oli heiltä päin jotain vailla. Pankeista puhuttaessa erityisesti lainan hakeminen ja saaminen koettiin jopa tuskallisen haastavaksi. Eräs haastateltavista mainitsi konkreettisena esimerkkinä, että esimerkiksi sähköposteihin ei usein jostakin syystä viitsitä vastata.

”[---] täällä jos sää haluat ostaa vakuutuksen niin eiköhän se myyjä vastaa sulle samantien, ei tarte ainakaan perään kysellä, että niin saisinko sinulta nyt sen vakuutustarjouksen...”

Puolan pankkitoiminta ja -sektori nähtiin pirstaloituneena, sillä Puolassa pankkeja on paljon. Haastatteluissa pohdittiin, eivätkö pankit ja vakuutusyhtiöt oikein ota esimerkiksi pienempiä ulkomaisia toimijoita tosissaan ja erityisesti pankkien suhtautumista erityisesti lainanhakijoihin kuvailtiin epäileväksi ja ajoittain jopa vihamieliseksi. Erään haastateltavan näkemys olikin, että koska esimerkiksi pienten yritysten, kasvuyritysten ja start up -yritysten on käytännössä mahdotonta saada pankista lainaa, ne käyttävät paljon kansainvälisiä riskirahoitusyhtiöitä, jolloin lainojen korot ovat todella kovat.

”[---]varsinkin pankki oli, minä muistan mielenkiintoiset keskustelut ku sitä esiteltiin sitä meidän ajatusta, että tonne mennään ja tarttis vähän rahu- liakin tähän hommaan ja... Se oli aika hyvä se kysymys siinä, että niin kerrataanpas nyt, että te ootte siis rakentamassa neljän tuhannen neliön

hallin keskelle ei mitään, teillä ei oo yhtään asiakasta, ei yhtään varmistettua sopimusta ja te tarviitte tähän lystiin ton ja ton verran rahaa. Sit me oltiin et nii, kyllä.”

Haastattelujen pohjalta erilaisia yritystoimintaan kohdistuvia ekonomisia liikeriskejä liittyykin siis talouskasvun aiheuttamaan mahdolliseen kustannusten nousuun ja erityisesti pankkisektorin toimijoihin. Uuden toimijan kannalta riskin muodostaa myös kansainvälisen ja paikallisen taloushallinnon kokemuksen puuttuminen. Koska kokemusta vastaavassa tilanteessa toimimisesta ei vielä ole, esimerkiksi sisäisen laskutuksen hoitaminen, verotus ja muut kirjanpidolliset seikat tuottavat omat haasteensa ja osaamisvaje luo niihin liittyviä riskejä. Tällaisia riskejä pyritään hallitsemaan yhteisillä palavereilla Suomen ja Puolan välillä sekä erityisesti kumppanuuksia ja paikallisia sidosryhmiä, kuten kirjanpitäjiä ja juristeja hyödyntämällä.

Kuten eräs haastateltavista painotti, ulkomaalaiset yritykset käyttävät konsernirahoitusta ja niin myös haastatteluaineiston perusteella rahoitusriskejä hallittiin erityisesti suomalaisen emoyhtiön kautta. Koska paikalliset rahoituskanavat koettiin mutkikkaiksi ja hankaliksi, puolalaisen tytäryhtiön rahoitus pyöri suomalaisen emoyhtiön kautta. Puolalaisella tytäryhtiöllä on paikallisessa pankissa tili palkkoja, laskuja sekä muita juoksevia kustannuksia sekä asiakkaiden suorittamia maksuja varten, mutta muutoin tytäryhtiön toiminnan rahoitus kulkee Suomessa sijaitsevan emoyhtiön kautta. Käyttöomaisuutta ja tasetta ei siis välttämättä ole siirretty Puolaan vaan Suomen emoyhtiö toimii rahoitusriskien näkökulmasta ”selkänäojana”. Tätä opinnäytetyötä tehtyjen haastattelujen pohjalta Puolan liiketoimintaympäristön ekonomisten liikeriskitekijöiden aiheuttamaa liikeriskitasoa voidaan pitää kohtalaisena.

4.4 Sosiaaliset liikeriskitekijät

Puolan markkinoilla menestyksellinen liiketoiminta vaatii läsnäoloa sekä verkostojen luomista, sillä maan kulttuuri perustuu suhteisiin (Keskuskauppakamarin www-sivut 2018). Yrityselämän epävirallisia verkostoja on kehitettävä jatkuvasti, sillä henkilökohtaisen yhteisymmärryksen lisääminen osapuolten kesken tärkeää (Keskuskauppa-

kamarin www-sivut 2018). Esimerkiksi julkisen sektorin epäviralliset käytännöt perustuvat henkilösuhteisiin ja usein suomalaisyritykset tukeutuvatkin suhdeverkoston hoidossa paikalliseen johtoon (Heliste ym. 2007, 91). Paikallistuntemuksen avulla suomalaisyritykset ovat pyrkineet löytämään luotettavimmat yhteistyökumppanit ja varmistamaan yhteistyön pysyvyyden suhteiden hyvällä hoidolla, minkä katsotaan helpottavan päivittäisten juoksevien asioiden hoitoa, puolalaisen yhtiön valvontaa sekä lisäävän avoimuutta kommunikaatiossa (Heliste ym. 2007, 91).

Työvoimaan liittyvät suurimmat haasteet, kuten vastuun välttely virheiden pelossa sekä hierarkiseen johtamiseen tottuneiden työntekijöiden tiimityöskentelyn tehottomuus, pohjautuvat maan sosialistiseen menneisyyteen (Heliste ym. 2007, ii.). Suomalaisyritykset ovat kokeneet toimintansa kannalta tärkeäksi saada paikalliset työntekijät toimimaan vähemmän hierarkisessa yrityskulttuurissa ja omaksumaan tiimityöskentelyn, minkä kannalta henkilöstön sisäinen koulutus on ensiarvoisen tärkeää (Heliste ym. 2007, 91). Yksi suurimmista työvoimaan liittyvistä tulevaisuuden haasteista on työvoimapula, sillä maan EU-jäsenyyden myötä rajat ovat auenneet ja liikkuminen unionin sisällä helpottunut, mikä on houkutellut erityisesti nuoria töihin ulkomaille parempien ansioiden perässä (Heliste ym. 2007, ii; 49).

Tätä työtä varten tehtyjen haastattelujen pohjalta ekonomisten liikeriskitekijöiden ohella selkeästi merkittävimmiksi nousivat Puolan toimintaympäristön sosiaaliset liikeriskitekijät. Erityisen merkittävänä riskitekijänä tällä hetkellä voidaan pitää Puolan taloudellisen tilanteen aiheuttamaa työvoimapulaa, sillä kaikki kolme haastateltavaa nostivat riskitekijöistä puhuttaessa työvoimapulan esiin heti ensimmäisenä. Kuten aiemmin käsiteltiin, Puolan taloudellinen kehitys ja taloustilanne on jo pitkään ollut nousujohteinen, mikä nyt alkaa näkyä korkeana työllisyysasteena ja tätä kautta työvoiman riittämättömyytenä. Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla yrityksillä on näköpiirissä voimakasta kasvua ja näin ollen tarvitaan myös lisää työvoimaa tukemaan kasvua, mutta uusien työntekijöiden rekrytointia pidetään haastavana.

[---] et jos puolalaiselle sanoo et tää lasin paikka on tossa niin puolalainen on, että se on sitten siinä, asia selvä mut suomalainen kysyy et miks se on siinä, eiks se voi olla tossa.”

Haastattelujen perusteella tutkimukseen osallistuneet yritykset ovat osittain päätyneet Puolan markkinoille alhaisempien palkkakustannusten ohella osaavan työvoiman vuoksi. Puolalaisia pidettiin osaavina ja koulutettuina työntekijöinä. Samoin ikäkauman ja kielitaidon katsottiin olevan hyvät. Puolalaisen työntekijän kerrottiin vilpittömästi toivovan työnantajayrityksensä menestystä. Puolalaista työntekijää kuvailtiin myös tunnolliseksi ja ohjeita noudattavaksi. Suomalaiseen työntekijään verrattuna puolalaista työntekijää kuvailtiin enemmän auktoriteetteja kunnioittavaksi kuin kyseenalaistavaksi. Työvoimapulan ohella henkilöstöön liittyvänä riskinä nostettiin esiin puolalaisen työntekijän palkkatietoisuus ja työllisyystason aiheuttama suuri vaihtuvuus. Puolalaisen työntekijän ei siis katsottu olevan niin lojaali, etteikö parempi ansiotulo houkuttelisi työskentelemään kilpailijalle. Haastattelujen perusteella kilpailijan tarjoaman paremman korvauksen ei tarvitse olla edes merkittävästi korkeampi kun puolalainen työntekijä on usein halukas tarjoukseen tarttumaan.

”Kyllä tuommonen normijantteri tuolta hallista niin jos tuolla joku tarjoo 1,5 zlotya enemmän tuossa aidan takana niin ihan varmasti lähti. Ei näy ku savu vaan ku se juoksee tuolla.”

Haastatteluhetkelläkin yrityksissä pohdittiin keinoja uuden työvoiman löytämiseksi, sillä kasvu on voimakasta. Puolan markkinoilla juuri aloitteleva yritys oli tähän asti joutunut turvautumaan palveluiden tuottamiseen Suomesta käsin ja lennättämään työntekijöitä Suomesta Puolaan asiakastaan varten, sillä paikallisen työntekijän rekrytointi oli osoittautunut odotettua merkittävästi haastavammaksi. Haastateltava pohtikin ovatko he tulevaisuudessa tilanteessa, että suomalaisia työntekijöitä on siirrettävä Puolaan samoin kuin rakennusteollisuuden puolella puolalaiset työntekijät ovat perinteisesti tulleet töiden perässä Suomeen. Yritysten välinen kilpailu hyvistä paikallisista työntekijöistä on siis kovaa.

”[---] jos sinä et saa sitä johtamistyyliä muutettua niin sinä oot ihan yhtä hyvä tai yhtä huono kun kilpailijatkin.”

Henkilöstöön liittyvänä liikeriskinä haastatteluissa nostettiin esiin myös erilaisten kieli- ja kulttuuritaustojen luomat johtamisen haasteet. Vaikka puolalaisten sanottiin

laajalti arvostavan skandinaavista yritys- ja johtamiskulttuuria ja pitävän sitä houkuttelevana ja miellyttävänä tapana johtaa, on sen iskostaminen Puolan toimintaympäristössä haasteellista. Erityisesti paikallisen johto- ja esimiestason sitouttaminen pohjoismaiseen toimintakulttuuriin koettiin haasteeksi, sillä puolalaisen johtamisajattelun koettiin vielä pohjautuvan selkeään hierarkiaan ja johdettavan tiimin koko vaikuttaa olevan puolalaiselle johtajalle tärkeää oman johtajaimagon kannalta. Skandinaavinen yritys- ja johtamiskulttuuri nostettiin haastatteluissa Puolan markkinoilla selkeäksi kilpailutekijäksi ja sen myötä johtamiseen liittyvänä liikeriskinä nähtiin epäonnistuminen johtamistavan jalkauttamisessa. Esimerkiksi eräs haastateltava totesi, että mikäli paikalliselle johtajalle annettaisiin liikaa valtaa, henkilöstön määrä kasvaisi puolalaisen johtamisajattelun seurauksena, jolloin myös henkilöstökustannukset nousisivat ja katteet pienenisivät.

”Toki, että tuleeko siellä semmosta, että pitäiskin antaa enemmän keppiä kuin porkkanaa niin en tiedä, mutta ei se ainakaan täällä toimi, et ihan turha edes yrittää sillä tavalla täällä ketään johtaa.”

Johtamiseen liittyvänä riskinä uuden toimijan kannalta nähtiin myös kokemattomuus kansainvälisessä johtamisessa. Mikäli johtamiskokemusta kansainvälisestä toimintaympäristöstä ei ole vielä kertynyt, on olemassa mahdollisuus, että päivittäinen yhteistoiminta tuo tullessaan sellaisiakin yllätyksiä, joihin ei ole osattu millään tavalla varautua. Halua ja tahtoa jalkauttaa skandinaavinen yritys- ja johtamiskulttuuri myös Puolan yksikköön on, mutta toisaalta pohdittiin myös sitä, millaiset valmiudet puolalaisella työntekijällä on sulautua pohjoismaiseen yrityskulttuuriin. Jo aiemmin käsitellyllä tavalla puolalainen työntekijä koettiin enemmän auktoriteetteja kunnioittavana kuin suomalainen, mutta samanaikaisesti puolalaisia työntekijöitä haluttaisiin osallistaa ja vastuuttaa pohjoismaisten johtamisajatusen mukaisella tavalla.

Sidosryhmistä puhuttaessa esiin nousivat erilaiset kansainvälisiä yrityksiä Puolan markkinoille etabloitumisessa tukevat konsulttitoimistot. Erityisesti toiminnan alkuvaiheessa näiden toimijoiden apu ja tuki nähtiin korvaamattomaksi ja niiden käyttöä suositeltiin lämpimästi. Sidosryhmien kautta yritykset ovat löytäneet itselleen paikalliset tili- ja asianajotoimistot. Kansainvälisiä yrityksiä tukevien konsulttitoimistojen

perehtymistä asiaan keuhuttiin ja niillä nähtiin olevan selkeästi halua tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja houkutella kansainvälisiä investointeja Puolaan. Haastattelujen perusteella käsitys on, että Puolaan etabloituminen ja siellä menestyminen vaatii Suomea enemmän panostusta sidosryhmätoimintaan ja verkostot ovat menestymisen kannalta ensiarvoisen tärkeitä.

[---] olipa niinku meidän kokonen pieni toimija täällä tai sitten tommonen Bridgestonen kokonen järkyttävä 150 000 neliöä tuotantotiloja tämmönen firma... ihan samalla pieteetillä auttaa siitä huolimatta... et niille nää niinku investoinnit tänne on selkeesti tärkeitä ja ne näyttää sen...”

Puolassa kontaktien luomisessa tärkeitä keinoja ovat erityisesti erilaiset seminaarit ja messut ja erilaisissa yhdistyksissä toimiminen. Seminaari- ja messujärjestäjät nostettiinkin haastatteluissa tärkeäksi sidosryhmäksi, sillä heidän järjestämänsä tapahtumat tarjoavat eri organisaatioita edustaville toimijoille erinomaisen mahdollisuuden verkostoitua. Verkostoitumisen merkitystä korostettiin selkeästi enemmän Puolan markkinoilla. Samoin yritysten merkkihenkilöiden henkilötason tuntemus nostettiin oleelliseksi kilpailu- ja menestystekijäksi. Esimerkiksi asiakkaiden hankkimista ja uusmyyntiä pidettiin varsin haastavana, mikäli yrityksessä ei tunneta potentiaalisten asiakkaiden päättävän tason henkilöstöä eikä suoria kontakteja ole olemassa. Samoin tärkeänä myynti- ja markkinointikeinona pidettiin jo olemassa olevilta asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta saatuja referenssejä. Käyntikorttien katsottiinkin siis olevan Puolassa vielä hyvin voimissaan.

Haastattelujen pohjalta voidaan tehdä tulkinta, jonka mukaan Puolan markkinoilla ”puskaradion” merkitys markkinointivälineenä on Suomen markkinoita suurempi. Vaikuttaisi siltä, että jo olemassa olevien asiakkaiden kautta sana muun muassa uusista toimijoista leviää nopeasti ja tätä kautta asiakashankintaa ei välttämättä tarvitse aloittaa aivan tyhjästä. Lisäksi merkittävänä etuna nähtiin se, että yrityksillä on samoja asiakkaita sekä Suomessa että Puolassa, jolloin yhteistyön laajentamista molempiin maihin pidettiin molempia yrityksiä tukevana selkeänä liiketoimintamahdollisuutena. Tältäkin kannalta esimerkiksi suomalaisyrityksiä palvelevien yritysten kasvumahdol-

lisuudet ovat hyvät, sillä erään haastateltavan mukaan Puolassa toimii 200–300 suomalaisyritystä ja toinen haastateltava totesi, että suomalainen yritys ostaa mieluusti toiselta suomalaiselta yritykseltä.

”[---] kilpailija tarjos kolme prosenttia halvemmalla niin siirretään sinne [---] ilman sen kummempaa oikeestaan keskustelua [---]nyt ne on uudetaan meillä kyselyssä, koska sillä toimittajalla oli toimitusongelmia ja ne haluaa hajauttaa sitä riskiäki että ne niinku haluaa useamman toimittajan tälle tuotteelle. Niin tää välillä on vähän tämmöstä että tiiätkö, ei tiiä pitäskö itkee vaiko nauraa.”

Asiakkaiden löytämisen ja sitä kautta uusien asiakassuhteiden luomisen vaikeuden ohella asiakkaisiin liittyvinä riskeinä esiin nostettiin varsin yleisiä piirteitä, jotka eivät välttämättä ole sidoksissa itse markkinaan. Konkreettinen esimerkki asiakkuuksiin liittyvästä riskistä on asiakkaan päätyminen kilpailijan asiakkaaksi edullisemman tarjouksen perusteella keskustelematta asiasta nykyisen toimittajan eli tässä tapauksessa tutkimukseen osallistuneen yrityksen kanssa. Haastatteluissa esiin noussut hintaero ei ollut merkittävä ja haastateltu toimitusjohtaja piti selvänä, että kyseessä olleesta hintaerosta olisi voitu sopia asiakkaan kanssa, mikäli tämä olisi vain ottanut asian keskusteluun. Lopulta asiakas oli kuitenkin palannut haastatellun yrityksen asiakkaaksi, sillä uudella toimittajalla oli ollut toimitusvaikeuksia ja lisäksi asiakas halusi hallita toimitusvarmuuteen liittyvää riskiään hajauttamalla tilauksiaan useammalle toimittajalle.

Lisäksi asiakkuuksiin liittyvänä riskinä haastatteluissa nostettiin esiin asiakkaalta saatavan tiedon varassa eläminen ja tuon saadun tiedon paikkansa pitävyys. Mikäli yritys perustaa toimintansa ja asiakkaalle räätälöitävän palvelukokonaisuutensa asiakkaalta saamansa tiedon varaan ja palvelukokonaisuuden työstämistä aloitettaessa huomataan, että tuo tieto ei vastannutkaan asioiden todellista tilaa, edessä on usein yllätyksiä. Nämä yllätykset vaativat aina suunnitellusta poikkeamista tai korjausliikkeitä. Asiakkaisiin liittyväksi riskiksi haastatteluissa luokiteltiin myös riippuvuus asiakkaan toiminnan volyymin muutoksista. Asiakkaan toiminnan volyymin kasvaessa tai kutistuesssa yrityksen on hyvin nopeasti kyettävä sopeuttamaan oma toimintansa asiakkaan tarpeita vastaavaksi ja toisaalta itsensä kannalta tehokkaaksi.

[---] yhden toimijan kanssa käynyt, että sitä keskusteltiin ja vähän oli toimituksissa ongelmia ja laadussa ja vähän kaikessa niin sitten vaadittiin vähän kehityssuunnitelmaa ja parantamaan juttuja, mutta sitten tuliki niinku puhelinsoitto, että ei myö enää näitä tehäkään. Ja syy oli se, että ku työ ootte niin pieni meille. Että ne ei tavallaan nähnyt sitä potentiaalia, että jos nyt ollaan menossa [---] miljoonasta [---] niin siinä saattas heidänki volyyminsa kasvaa.”

Toimittajiin liittyvinä liikeriskeinä esiin nousivat muun muassa toimittajan taloudellinen tilanne, yhteistyön irtisanominen toimittajan puolelta sekä laatuun ja toimitusvarmuuteen liittyvät riskitekijät. Toimittajaa valittaessa on syytä kiinnittää huomiota kyseisen yrityksen taloudelliseen tilanteeseen, jotta voidaan arvioida toimittajan kykyä selviytyä velvoitteistaan. Toimittajan taloudelliseen tilanteeseen tutustumalla pyritään analysoimaan muun muassa konkurssiriskiä, joka toteutuessaan aiheuttaisi selkeän liikeriskin myös asiakasyritykselle. Yleisen taloustilanteen parantuessa ja sen myötä kysynnän piristyessä toimittaja voi puolestaan laittaa asiakkaansa keskinäiseen suuruusjärjestykseen ja sen mukaisesti antaa toimintakapasiteettiaan suurimpien asiakkaidensa käyttöön pienempien asiakkaiden kustannuksella. Kärsivänä osapuolena olisi näin pienempi asiakas, jonka kannalta toimittajan päätös realisoisi toimittajariskiä.

Samoin liikeriskitekijöinä esiin nostettiin laadulliset seikat eli riski siitä, että toimittajan tuottaman palvelun tai tuotteen laatu ei vastaa sovittua tai toimittajalla on toimitusvaikeuksia, mikä on omiaan siirtymään puolestaan toimitusketjussa eteenpäin. Näin toimittajan laatuun ja toimitusvarmuuteen liittyvät liikeriskitekijät kumuloituisivat toimitusketjussa ja aiheuttaisivat pahimmassa tapauksessa liikeriskin useammalle yritykselle. Koneita ja laitteita toimittavien tavarantoimittajien huoltoverkostoon liittyviin riskeihin on niin ikään syytä kiinnittää huomiota, ja huoltoverkoston kattavuus ja huollon nopeus ovatkin osittain sidoksissa edellä käsiteltyyn toimitusvarmuuteen. Huono huoltoverkosto ja hidas huolto ovat omiaan aiheuttamana toimittajaan liittyviä liikeriskejä. Näitä yhteistyön irtisanomiseen sekä laatuun ja toimitusvarmuuteen ja huoltoverkostoon liittyviä riskitekijöitä ei pidetty ainoastaan Puolan markkinoihin sidonnaisina liikeriskitekijöinä, mutta niihin on syytä myös Puolassa varautua samalla tavalla kuten muillakin markkinoilla.

”[---] tietynlaiset haasteet sidosryhmien kanssa siinä, että he on niin vahvasti vaan sitä Puolaa... et he näkee et he tarjoo heidän palveluita vaan niinku puolalaisille ja kaikki ymmärtää tietenkin puolaa...”

Erityispiirteenä toimittajariskeistä Puolan markkinoilla nousi esiin asioinnin tapahtuminen valtaosin paikallisella kielellä. Eräs haastateltavista pohtikin, ovatko puolalaiset toimittajat keskittyneet pääosin tekemään yhteistyötä paikallisten yritysten kanssa, sillä hänen kokemuksensa mukaan esimerkiksi tukkurisopimuksista ei ollut saatavilla englanninkielistä versiota vaan ainoastaan puolankielinen, jota yrityksessä oli sitten yritetty tulkita. Toisaalta toimittajasopimuksiin liittyviä riskejä ei korostettu, sillä sopimusriskien hallinnassa apuna ovat muun muassa paikalliset lakimiehet eivätkä sopimukset välttämättä velvoita ostamaan tuotetta. Tässä haastateltava näkikin kehitys- ja liiketoimintamahdollisuuden puolalaisten yritysten näkökulmasta, mikäli nämä ryhtyisivät laajemmin ottamaan käyttöön myös englanninkielisiä sopimuksia kansainvälisiä yrityksiä ajatellen.

Työvoimapulaan liittyviin riskeihin eräänä kilpailukeinona nostettiin esiin jo skandinaavisuus itsessään. Haastattelujen pohjalta yleinen näkemys on, että puolalainen työntekijä arvostaa pohjoismaalaisia yrityksiä sekä pitää niissä vallitsevaa yritys- ja johtamiskulttuuria houkuttelevana ja miellyttävänä. Pohjoismaalaisten yritysten nähtiin olevan jo taustansa vuoksi houkuttelevia ja kiinnostavia työpaikkoja. Työvoimapulan vallitessakin nähtiin, että suomalaisiin yrityksiin halutaan töihin. Henkilöstön vaihtuvuuteen liittyviin riskeihin pyrittiin vastaamaan esimerkiksi hieman keskimääräistä korkeammalla ansiotasolla, hyvillä työoloilla, hyvällä työskentelyilmapiirillä sekä vapaa-ajan tukemisella. Monen paikallisen nähtiin arvostavan myös esimerkiksi terveyteen liittyviä vakuutuksia, joita pidettiin yrityksen näkökulmasta kustannustehokkaana sitouttamiskeinona. Lisäksi esimerkkinä mainittiin kilpailukykyisen peruspalkan lisäksi mahdollisuudet erilaisiin tuotantobonuksiin, joilla ansiotasoa voi niin ikään korottaa. Vaikka puolalaista työntekijää kuvailtiin palkkatietoiseksi, ei palkan katsottu pitkässä juoksussa olevan ainoa sitouttamiskeino.

Työvoimapulaan on pyritty vastaamaan myös hoitamalla eri toimintoja väliaikaisesti Suomesta käsin, joskin tätä ratkaisua ei pidetty pitkäjänteisenä vaihtoehtona vaan

enemmänkin juuri väliaikaisena tasapainotuskeinona. Työvoimakilpailussa pärjäämiseksi skandinaavisen yritys- ja johtamiskulttuurin houkuttelevuutta on pyritty entisestään lisäämään työnantajamielikuvia parantamalla ja brändityöllä. Eräs haastateltava kertoi, että heidän yrityksessään on pohdittu viime aikoina paljon esimerkiksi opilaitosyhteistyötä ja urheiluseurojen tukemista. Konkreettinen keino vastata työvoimapulaan on turvautua vuokratyövoiman käyttöön, mikäli yritykseen ei onnistuta palkkaamaan lisää omia työntekijöitä. Niin ikään yritysostojen kautta on saatu paikallisia ammattilaisia, joilla on osaamista, tietotaitoa, referenssejä sekä kontakteja.

Keinoina henkilöstöön liittyvien johtamistyön riskien hallitsemiseksi nähtiin avoin ja välittävä kanssakäyminen sekä läsnäolo. Erityisesti uuden toimijan näkökulmasta oli tärkeää, että uutta työntekijää ei jätetä liian pitkäksi aikaa yksin selviämään arjesta vaan että tätä tuetaan ja opastetaan jatkuvasti tarvittavalla tavalla. Tärkeänä johtamistyön riskienhallinnan välineenä pidettiin myös vierailuja Puolan yksiköihin sekä paikalliseen kulttuuriin ja työssä kohdattaviin haasteisiin tutustumista sekä niiden oppimista. Avointa normaalia ihmisten välistä kanssakäymistä korostettiin. Niin pohjoismaalaiseen yritys- ja johtamiskulttuuriin sulautumisen kuin henkilöstön osaamisen ja kehittymisenkin näkökulmasta kouluttaminen nousi haastatteluissa erityisen merkittäväksi riskienhallintakeinoksi.

Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä heidän kilpailuvaltteinaan pidettiin jo aiemmin mainittua pohjoismaalaisuutta ja skandinaavista brändiä, mutta myös liikeidean ja liiketoimintamallin merkitys tuotiin esiin. Puolan toimintaympäristöstä tehtyjen markkinatutkimusten pohjalta opinnäytetyötä varten haastatellut yritykset eivät olleet löytäneet Puolan markkinoilta täysin samanlaisia toimijoita. Yksi haastateltavista kuitenkin totesi, että vaikka heidän toimintansa ei varsinaisesti ole vielä täydessä mittakavassa alkanutkaan, heidän tulonsa Puolan markkinoille on huomattu, sillä potentiaaliset kilpailijat ovat alkaneet luoda vastaavia toimintamalleja. Kilpailijoihin liittyviä liikeriskejä pyrittiin hallitsemaan erityisesti laadun ja toimitusvarmuuden kautta. Yritykset eivät välttämättä edes yrittäneet olla markkinoiden halvin vaihtoehto vaan laadultaan ja toimitusvarmuudeltaan paras. Toimintamallien ja prosessien kehittämisen kilpailijoita paremmaksi nähtiin olevan avainasemassa samoin kuin palvelukokonaisuuden asiakaslähtöisyyden.

”Ja siinähan myö otettiin se valtava riski, että [---] mie laitan tehtaan tuohon, jonakin päivänä ne ostaa sieltä, kunhan ne prosessit on semmoset, että ne päihittää kilpailijat. Ja näinhän siinä on käynyt.”

Erityisesti Puolan markkinoilla ensiarvoisen tärkeänä asiakashankintaan liittyvien riskien hallintakeinona mainittiin verkostoituminen. Erityisen hyvänä asiakashankinnan foorumina mainittiin erilaiset Puolassa järjestettävät seminaarit. Yhtenä keinona hankkia asiakkaita mainittiin myös Puolassa toimiville suomalaisyrityksille palveluiden myyminen Suomessa vaikka ne tuotettaisiinkin Puolan markkinoilla toimiville suomalaisyrityksille Puolassa. Itse asiakkuuksiin liittyviä liikeriskejä pyrittiin hallitsemaan pitämällä asiakaskanta mahdollisimman laajana ja tasaisena niin, että mikäli yksi asiakas sattuisi jostakin syystä irtisanomaan yhteistyön, tuon yhden asiakkaan lähtö ei kaataisi venettä. Hajauttamisen nähtiin siis olevan tärkeä keino hallita asiakasriskejä.

Asiakkaisiin liittyvien liikeriskien hallintakeino on usein myös sopimuksin sovittu tietty ajanjakso, niin sanottu rauhoitettu toimintakausi, jonka ajan molemmat sitoutuvat jatkamaan yhteistyötä. Näin rajataan asiakkuuden yllättävään katkeamiseen liittyvää riskiä. Kuten kilpailijoihin liittyvien liikeriskienkin kohdalla, myös asiakkuuksiin liittyvien liikeriskien yhtenä parhaana hallintakeinona nähtiin laatu ja toimitusvarmuus. Myös avoimen kommunikaation merkitystä korostettiin, jotta asiakkaalla tapahtuviin muutoksiin voidaan reagoida mahdollisimman nopeasti ja sen myötä omaa toimintaa voidaan mukauttaa asiakkaan tarpeiden mukaan.

[---] tärkein siinä on se avoin kommunikaatio asiakkaan välillä ja yhteydenpito et me tiedetään, pystytään ennakoimaan niihin asiakkaalla tapahtuviin muutoksiin ja me saadaan se tieto hyvissä ajoin ettei tarvii lehdestä lukea [---]”

Toimittajiin liittyviä riskejä pyritään hallitsemaan varsin universaalein keinoin. Haastattelujen perusteella tärkein peruskeino hallita toimittajariskiä on toimitusten hajauttaminen vähintään kahdelle toimittajalle. Toimituksia ei siis koskaan tule keskittää yhdelle toimittajalle, vaan aina on oltava päätoimittaja ja vähintään yksi varatoimittaja, jolle toimitukset voidaan tarvittaessa siirtää. Ostojen kohdalla riskienhallintakeinoksi

nostettiin niin ikään ostojen hajauttaminen. Toimittajariskeihin lukeutuvan sopimusvelvoiteriskin hallintakeinona mainittiin erilaiset liiketoimintasopimukset. Kokonaisuutta tarkasteltaessa sosiaalisten liikeriskitekijöiden Puolassa aiheuttamaa riskitasoa voidaan pitää työvoimapulan ja sidosryhmäriippuvuuksien vuoksi korkeana, joskin tässä läpi käydyillä riskienhallintakeinoilla tasoa voidaan madaltaa.

[---] tuplatäällä niin sanotusti, että on päätoimittaja ja sitten on varatoimittaja. Jos jompikumpi kosahtaa niin se voidaan sitten tietyllä nopeudella siirtää sinne varakanavalle. Ei ne missään tapauksessa ikinä helppoja oo ja semmosia, et se vaan nyt tuosta vaan tehdään. Mutta että silleen että varakanavat on oltava aina.”

4.5 Teknologiset liikeriskitekijät

Erityisesti EU-jäsenyyden mahdollistaman EU-rahoituksen myötä Puolan yleinen infrastruktuuri on kehittynyt ja muun muassa maan ympäristöteknologiaan on osoitettu mittavia investointeja (Heliste ym. 2007, 92). Puolan rautatieverkosto on kattava ja toimiva erityisesti pohjoisen ja etelän välillä (Ulkoministeriön [www-sivut 2018](#)). Teknologiaosaamiseen perustuvaa markkinapotentiaalia Puolassa tarjoavat erityisesti puhtaat teknologiat, energia- ja raaka-ainetehokkuuden parantaminen, yhdistetyn sähkön ja lämmön tuotanto sekä kaukolämpö (Elinkeinoelämän keskusliiton [www-sivut 2017](#)). Myös bioenergian ja jätteiden hyödyntäminen, vedenkäsittely, valmistava teollisuus ja talotekniikka tarjoavat suomalaisyrityksissä olevalle osaamiselle liiketoimintamahdollisuuksia (Elinkeinoelämän keskusliiton [www-sivut 2017](#)).

Puolan kokoisella markkina-alueella ei tule unohtaa myöskään digitalisaation ja IT-palveluiden mahdollisuuksia, sillä uudelleenteollistumisen avulla maassa kartoitetaan aloja, joilla sillä olisi tulevaisuudessa kilpailuetua digitaalisen vallankumouksen mahdollisuuksia hyödyntämällä (Elinkeinoelämän keskusliiton [www-sivut 2017](#), Ulkoministeriön [www-sivut 2018](#)). Puolan hallituksen tavoitteena on luoda toimialaklustereita ja teknologiapuistoja sekä kehittää edelleen vahvaa palvelu- ja ulkoistuskeskustoimin-

taansa (Ulkoministeriön www-sivut 2018). Tulevaisuuden markkinapotentiaalia tarjoavia aloja ovat muun muassa bioteknologia, maatalous, lento- ja puolustusteollisuus, IT sekä huonekaluteollisuus (Ulkoministeriön www-sivut 2018).

”Kaikkihan pitää vielä Puolaa hyvin takapajuisena maana mutta täähän on hyvin länsimainen ja teknologinen maa.”

Tätä opinnäytetyötä varten haastatelluista toimitusjohtajista kaksi kolmesta oli sitä mieltä, että Puolan teknologinen ja tekninen ympäristö ei eroa merkittävästi siitä, mihin Suomessa on totuttu. Toinen heistä totesi, että ei keksi mitään syytä miksi Puolan pitäisi hävetä teknologista ja teknistä ympäristöään ja toinen sanoi, että heidän tarpeisiinsa peilattuna Puolan teknologinen ympäristö on ollut varsin hyvä. Teknologian suhteen ja teknologian käyttöönotossa ei muistettu olleen mitään yllättäviä Suomesta poikkeavia ongelmia ja mikäli jotain pientä oli matkan varrelle sattunut, IT-tuki oli toiminut totuttuun normaaliin tapaan. Tällaistenkin tilanteiden muisteltiin olleen harvassa.

[---] pankkikorttiin tuleva lähimaksu oli iso uutinen kun S-market otti sen käyttöön ensimmäisenä ja sit mä totesin, et täähän on ollut Puolassa jo vuosia joka paikassa käytössä.”

Joiltain osin Puolan nähtiin jopa olevan teknologisesti tietyissä asioissa Suomea edellä. Yhtenä käytännön esimerkkinä mainittiin maksuliikenteeseen liittyvä lähimaksuominaisuus, joka Suomeen uutena asiana tullessaan oli Puolassa ollut arkipäivää jo usean vuoden ajan. Eräs haastateltavista kuvaili Puolan teknologista kehitystä liikenteeseen liittyvän vertauksen avulla. Koska Puolan teknologinen kehitys on ollut erittäin nopeaa, voidaan nähdä, että Puola on kehityksessään hypännyt joidenkin Suomen kehitysaskeleiden yli. Jos Suomessa rakennettiin ensin kyläteitä, sitten kantateitä, kantateiden jälkeen valtateitä ja valtateistä kehitettiin moottoriteitä, Puolan kuvailtiin olleen jossain kylätien ja kantatien välimaastossa ja voimakkaan kasvun alettua Puolassa hyppättiin valtatieverkoston yli suoraan moottoriteihin. Teknologisessa kehityksessä Puolan sanottiin ylittäneen samalla tavalla muutamia askelia ja näin päässeensä jopa Suomea edelle. Investointien näkökulmasta tämä mahdollistaa nopeamman kehityksen, sillä

vanha teknologia ei muodostu rasitteeksi. Haastateltavan kokemuksen mukaan Suomessa teknologinen kehitys on hitaampaa, sillä usein vanhaa teknologiaa ei ole vielä kuoleutettu uuden tieltä tai se on niin vahvasti käytössä.

”Mitään ei hoidettu sähköisesti, kaikki meni paperilla ja paperia postitettiin Suomen ja Puolan välillä aika tavalla tässä.”

Haastatteluista nousi kuitenkin myös eriäviä näkemyksiä, joita tässä kohtaa on syytä hieman käsitellä. Monissa organisaatioissa, erityisesti julkishallinnossa, sähköinen asiointi nähtiin vielä kohtuullisen harvinaisena, joskin se vaikuttaa olevan kehittymässä. Eräs haastateltavista allekirjoitti ajatuksen, että Puola on teknologisesti kehittymässä valtavaa vauhtia ja uutta teknologiaa tulee nopeaan tahtiin, mutta hän katsoi Puolan olevan kuitenkin teknologisesti vielä melko konservatiivinen ja tietyissä asioissa Suomea vuosia jäljessä. Hänen näkemyksensä mukaan Puolan teknologisesta ympäristöstä löytyy piirteitä, jotka Suomessa olivat uusia pari vuotta sitten ja jotka ovat Puolassa kuumia aiheita vasta nyt. Konkreettisenä esimerkkinä näitä ajatuksia tukemaan haastateltava nosti tietoturva-asiat, joissa Puola laahaa hänen mukaansa selkeästi Suomea perässä. Haastattelun perusteella Puolan markkinoilta löytyy suuriakin toimijoita, joiden liiketoiminta on saattanut lamaantua tietoturvaavaoittuvuuksien vuoksi.

Haastatteluja kokonaisuutena tarkasteltaessa teknologiseen ympäristöön liittyvien riskitekijöiden ja ongelmien ei välttämättä nähty olevan suoraan sidonnaisia itse tekniikkaan ja teknologiaan vaan enemmänkin teknologian hyödyntämisen osaamiseen. Haastatteluissa nousi esiin ajatus, jonka mukaan teknologian mukanaan tuomia resursseja ei ehkä osata käyttää tehokkaasti hyväksi ja esimerkiksi materiaalivirtauksen hahmottaminen nähtiin konkreettisenä kehityskohteena samoin kuin aiemmin mainitut tietoturva-asiat. Mahdollisen teknologisen vanhakantaisuuden nähtiin olevan siis enemmän sidoksissa osaamiseen ja kykyyn hyödyntää teknologian suomia mahdollisuuksia.

”[---] mitä siellä sitten muuten tulee teknologiamielessä vastaan, että tulee leeko kauheen paljon yllätyksiä ja kuinka meillä sitten osaaminen ja nää riittää, että kuinka erilaisia IT-ongelmia ja muuta siellä sitten vastaan tulee.”

Osittain vajaan osaamiseen ja teknologian hyödyntämiseen liittyvänä riskinä nostettiin esiin Suomessa kehitettyjen toimintamallien implementointi Puolassa. Teknologisesta näkökulmasta merkittävänä riskinä nähtiin tilanne, jossa Suomessa hyväksi havaittu ja totuttu tapa tehdä asioita ei toimikaan Puolan markkinoilla, jolloin yrityksessä jouduttaisiin joko rakentamaan kokonaan uusia toimintamalleja tai vaihtoehtoisesti ottamaan takapakkia ja soveltamaan vuosia vanhaa toimintatapaa. Tämä aiheuttaisi omat haasteensa myös Suomen päähän henkilöstön näkökulmasta. Tällä haasteltava tarkoitti sitä, kuinka yritys saisi Suomen henkilöstönsä sitoutettua toimimaan mahdollisesti vuosia vanhojen toimintamallien mukaan ja kuinka asia henkilöstölle selitettäisiin. Samoin uudelle toimijalle riskin muodostavat teknologisen infrastruktuurin mukanaan tuomat yllätykset, mikä osittain on myös sidoksissa edellä mainittuihin toimintamallien rakentamiseen tai vanhoihin palaamiseen. Ajatuksissa korostui lähinnä puolalaiseen teknologiainfrastruktuuriin liittyvän osaamisen riittäminen ja sitä kautta kyky vastata paikallisen toimintaympäristön IT-alan asettamiin haasteisiin.

Valtaosin teknologisten riskien nähtiin olevan hyvin vastaavanlaisia kuin Suomessa. Näistä mainittiin muuna muassa sähkönsyötön ja internet-yhteyden katkeamiseen liittyvät riskitekijät. Päivittäisiin operatiiviseen toimintaan liittyviä riskejä pyritään hallitsemaan hyvin tyypillisesti paikallisen IT-tuen avulla. Mikäli toiminnanohjausjärjestelmä sattuisi kaatumaan, varajärjestelmät on syytä olla olemassa ja pilvipalvelut ovat vartenotettava vaihtoehto. Toiminnanohjausjärjestelmän kannalta yksi riskienhallintakeino on Suomesta käsin ylös ajettava varajärjestelmä. Tietoturvaan liittyviin riskeihin on puututtu aloittamalla niin sanotusti perusasioista eli rajaamalla käyttäjäoikeuksia, asentamalla koneita ohjelmistoja uudelleen ja poistamalla sellaisia ohjelmistoja, jotka eivät yleisen käsityksen mukaan toimistoympäristöön kuulu, kuten erilaiset viihdekäyttöön suunnatut ohjelmistot. Samoin tietoturvaan liittyviä riskejä pyritään hallitsemaan asiakas-, salassapito- ja vastuusopimusten kautta. Tietoturvariskien vuoksi teknologisten riskien taso nousee kohtalaiseksi.

4.6 Ekologiset liikeriskitekijät

Puolan ympäristön tila on parantunut sosialistisen aikakauden jälkeen, sillä raskasteollisuus on vähentynyt ja maan hallinto on tullut tietoiseksi ympäristöongelmista, joskin toisen maailmansodan aikaiset liikahakkuut rasittavat ympäristöä edelleen (Globaliksen [www-sivut 2018](#)). 1990-luvulla suurimpia ongelmia Puolan ympäristön kannalta oli lähinnä teollisuuden päästöistä johtuva ilman, veden ja maaperän saastuminen (Globaliksen [www-sivut 2018](#)). Vaikka Puola on onnistunut viimeisen kahden vuosikymmenen aikana merkittävässä ympäristökysymyksellisissä parannuksissa ja ympäristön kuormitusta on selkeästi kevennetty, on se edelleen yksi energiatehottomimmista Euroopan unionin maista (Euroopan ympäristökeskuksen [www-sivut 2018](#)).

Puolan kotitalouksien kulutus on kasvanut merkittävästi talouden kasvun myötä (Euroopan ympäristökeskuksen [www-sivut 2018](#)). Kotitalouksien näkökulmasta maan jätehuolto on toimiva ja lainsäädäntö velvoittaa kansalaiset lajittelemaan jätteensä, mutta todellisuudessa lajittelu ei edelleenkään ole yhtä yleistä kuin Suomessa (Ulkoministeriön [www-sivut 2018](#)). Viimeisen vuosikymmenen aikana teollisuusjätteen määrä on käytännössä vakiintunut, joskin 2000-luvun puolivälistä lähtien määrä on jatkuvasti hieman vähentynyt (Euroopan ympäristökeskuksen [www-sivut 2018](#)). Jätteet hävitetään pääosin kaatopaikoilla (Euroopan ympäristökeskuksen [www-sivut 2018](#)).

Puolassa kärsitään tänäkin päivänä toisinaan jopa todella huonosta ilmanlaadusta (Mäki-Petäjä 2017). Ilmanlaatua heikentää liikennettä enemmän erityisesti energiantuotantoon ja lämmitykseen poltettava hiili, sillä jopa lähes 75 % puolalaiskodeista lämmitetään edelleen hiilellä (Mäki-Petäjä 2017, Itämeren valtioiden neuvoston [www-sivut 2018](#)). Ilmansaasteongelmat aiheuttavat erityisesti erilaisia hengitystiesairauksia ja Euroopan ympäristökeskuksen mukaan ilmansaasteet aiheuttavatkin Puolassa vuosittain 50 000 ennen aikaista kuolemaa (Itämeren valtioiden neuvoston [www-sivut 2018](#), Puolan ilmansaasteet rikkovat... 2018). Jopa Euroopan unionin tuomioistuim on todennut Puolan rikkovan toistuvasti ilmanlaatua säänteleviä lakeja ja vaatinut, että mikäli maa ei ala viipymättä noudattaa säännöksiä, sille määrätään sakkorangaistuksia (Puolan ilmansaasteet rikkovat... 2018). Ympäristöongelmat on kuitenkin huomioitu ja maan johto on aloittanut erilaisia vihreämpään talouteen suuntaavia hankkeita ja

ohjelmia, joiden tavoitteena on kehittää yritystoimintaa ekologisemmaksi (Euroopan ympäristökeskuksen www-sivut 2018).

Tätä opinnäytetyötä varten tehdyissä haastatteluissa ekologiset liikeriskitekijät eivät olisi nousseet esiin, mikäli haastattelija ei olisi niitä erikseen aihepiirinä nostanut esiin. Se, miksi ekologisia ympäristötekijöitä ei pidetty merkittävinä ja niihin ei syvällisemmin pureuduttu, selittyy haastateltujen yritysten toimialoilla. Aiemmin käsiteltyjen ilmansaasteiden ja vesien saastumisen ei nähty aiheuttavan tutkimukseen osallistuneiden yritysten näkökulmasta sellaista riskiä, jonka ehkäisemiseksi olisi syytä tällä hetkellä pohtia keinoja. Joitakin piirteitä Puolan ekologisesta toimintaympäristöstä kuitenkin nostettiin haastatteluissa esiin.

”Minäkin muistan, käytiin muovikassitehdasta kattomassa, oli ihan karmee, siellä ei oikeesti olis voinut olla kolmea minuuttia pidempään ilman hengityssuojainta siellä hallissa. Ja kaikki ne työntekijät oli. Ja siellä valvomossa semmonen [---] muovilieju suoraan viemäriin. [---] Ja sitten ku meillä metallikappaleen pesu pesukoneessa, josta tulee pesuvesi, niin sitä ei tyylisiin saa laskee viemäriin.”

Erään haastateltavan kokemusten mukaan vaatimukset ympäristöasioissa ovat ulkomaisille yhtiöille tiukemmat kuin paikallisille, mikä toisaalta kuitenkin nähtiin ymmärrettävänä. Varsinaiseksi riskiksi tätä ei luokiteltu, vaan todettiin, että kun asiat hoidetaan säännösten mukaan, niin välttyään ongelmilta. Haastatteluissa todettiin myös, että Puola on panostanut ympäristöasioihin ja ympäristö on puhdistunut merkittävästi. Vesistöjen saastumisen nähtiin aiheutuvan Puolan laajan ja historiallisesti vahvan maatalouselinkeinon sivutuotteena. Tämän vuoksi Puolan vesistöjen rannat ovat Suomesta poiketen yleensä täysin rakentamatta. Vesistöjen kuitenkin sanottiin puhdistuneen paljon ja yksi harvoista riskeistä, joka nostettiin esiin, oli tulvariski. Erityisesti Etelä-Puolan vuoristoa lukuun ottamatta maata kuvailtiin alavaksi, joten liian lähelle vesistöjä ei kannata rakentaa tulvariskin takia.

”Katowicessahan 10–15 vuotta sitten sanottiin, että jos et tiedä missä joki on, niin seuraa hajua, kyllä se löytyy.”

Jätteidenlajittelun ei juurikaan nähty poikkeavan Suomessa totutusta, joskin kotitalouksissa jätteitä lajitellaan harvemmin, sillä niiden lajittelu tapahtuu erillisissä lajittelukeskuksissa alhaisten työvoimakustannusten vuoksi. Myös kansainvälisen uutisoinnin kohteena olleita ilmansaasteita Puolassa pyritään hillitsemään muun muassa kielämällä hiilen käyttö kotitalouksien lämmityksessä vuoden 2019 loppuun mennessä ja kannustamalla muihin energialähteisiin siirtymistä.

Vesistöjen tapaan tätä työtä varten haastatellut yritykset eivät nähneet myöskään ilmansaasteiden aiheuttavan suoranaisesti heille riskejä. Eräs haastateltavista kuitenkin mainitsi, että ilmansaasteet voivat kuitenkin aiheuttaa myös heille välillisesti riskejä, sillä ilmansaasteet voivat muodostua liikeriskiksi heidän asiakkaalleen ja sitä kautta myös haastatellulle yritykselle. Esimerkiksi tietyn alan yritykset eivät voi toimia Puolassa tietyillä alueilla teollisuuden päästöjen vuoksi. Ilmansaasteet voivat heikentää joidenkin alojen, kuten hygienian-alan, tuotteiden tuoteturvallisuutta merkittävästikin. Näin ollen tällaisissa tapauksissa ekologisten tekijöiden aiheuttamat liikeriskit ja niihin varautuminen on syytä ottaa huomioon.

Kokonaisuutena tarkasteltuna tätä opinnäytetyötä varten kerätystä aineistosta ekologiset liikeriskitekijät eivät nousseet merkittäviksi. Yksi haastateltava mainitsi ympäristövaatimusten olevan tiukemmat ulkomaisille kuin paikallisille yrityksille, yksi haastateltava pohti vesistöjen ja ilmansaasteiden aiheuttamia riskejä lähinnä tulvien ja tuoteturvallisuuden kautta ja yksi haastateltavista ei nähnyt ympäristötekijöiden aiheuttavan heidän yritykselleen tällä hetkellä minkäänlaista liikeriskiä. Puolan ekologinen ympäristö vaikuttaakin tarjoavan hyvin liiketoimintamahdollisuuksia esimerkiksi puhtaan energian ja cleantechin toimialoilla. Tämän tarkastelun perusteella tätä työtä varten haastateltujen yritysten kohdalla ekologisten liikeriskien tason voidaan katsoa olevan alhainen.

4.7 Lainsäädännölliset liikeriskitekijät

Poliittisen ja taloudellisen tilanteen lisäksi Puolan liiketoimintaympäristöön vaikuttavat maan lainsäädännöllinen kehitys ja oikeusjärjestys (Heliste ym. 2007, 90). Länsimaisesta kehityksestä ja markkinaorientoituneista uudistuksista huolimatta Puolan

lainsäädännön epäselvyys ja raskas byrokratia hankaloittavat edelleen yrityselämän toimintaa (Heliste ym. 2007, 37; 43). Byrokratia vie paljon aikaa operatiiviselta toiminnalta ja erityisesti verolainsäädännön tulkinta ja seuraaminen on PK-sektorin yrityksille raskasta, joskin 19 prosentin yhteisöverokanta on yrityksille suotuisa (Heliste ym. 2007, 43). Koska käytännössä kaikkien julkisen sektorin sidosryhmien kanssa asiointi on kankeaa, ei ole epätavallista, että hallinnollisen byrokratian hoitoon yrityksiin joudutaan palkkaamaan lisätyövoimaa, vaikka se jo itsessään vaatii paljon painerityötä (Heliste ym. 2007, 43). Oman haasteensa aiheuttavat myös lainsäädännön tulkintakäytännöt eri viranomaisten välillä (Heliste ym. 2007, 43).

Lainsäädännön ja virastojen jäykkyys onkin osoitus siitä, että nopeasta kehityksestä huolimatta länsimainen ajattelutapa ei ole vielä levinnyt kaikille yhteiskunnan osaluille (Heliste ym. 2007, 34). Kansainvälisen yhteiskunnan ja hallinnon läpinäkyvyyttä tarkkailevan Transparency International -järjestön vuoden 2007 Corruption Perception -raportissa Puola sijoittui sijalle 61 (Heliste ym. 2007, 44). Viimeisen vuosikymmenen ajan kehitystä on kuitenkin tapahtunut, sillä vuonna 2017 Puola oli noussut sijalle 37 (Transparency Internationalin www-sivut 2018). Tähän omalta osaltaan vaikuttanevat aiemmin käsitellyt EU-tukien vaatimukset. Kaikkien ulkomaisten yhtiöiden on mahdollista perustaa Puolaan sivukonttori tai edustusto, joiden operatiiviseen johtoon suomalaisyritykset ovat perinteisesti asettaneet paikallista liiketoimintaympäristön osaamista tullakseen toimeen byrokratian ja jähmeiden yhteiskunnallisten rakenteiden kanssa (Heliste ym. 2007, i; 41). Näin ollen lähinnä paikallisen johdon valvontaa ja liiketoiminnan strategiset päätökset ovat jääneet suomalaisten osapuolten vastuulle (Heliste ym. 2007, i).

Viime aikoina Puolan lainsäädäntö on ollut myllerryksessä, sillä nykyhallituksen ehdottomalla enemmistöllä Puolaa hallitseva nationalistis-katolinen ja oikeistokonservatiivinen Laki ja oikeus -puolue romuttaa vallan kolmijakoa (Euroopan komission www-sivut 2018, Luotola 2017). Puolue haluaa siirtää demokratian ja oikeusvaltioperiaatteiden vastaisesti vallan tuomareiden nimittämisestä poliitikoille (Luotola 2017). Puoluetta edustava presidentti on jo hyväksynyt lain, jonka myötä oikeusministerillä on valtuudet irtisanoa ja nimittää alempien tuomioistuinten puheenjohtajia (Pärssinen 2017). Muun muassa EU-komissio on muistuttanut, että sisämarkkinoiden toimivuus

ja keskinäinen luottamus perustuvat riippumattomaan oikeuslaitokseen (Euroopan komission [www-sivut 2018](#), Ahtela 2017). Oikeuslaitoksen politisoimisen lisäksi pelkona on myös, että valtio alkaa kajota kansalaisoikeuksiin (Transparency Internationalin [www-sivut 2018](#)). Vuonna 2016 lakiesitys kaikkien aborttien kieltämiseksi sai aikaan laajoja mielenosoituksia, ja tammikuussa 2018 Laki ja oikeus -puolue sai enemmistönsä turvin parlamentin hylkäämään lakiesityksen, joka olisi tuonut nykyiseen tiukkaan aborttilakiin löyhennyksiä (Yle 11.1.2018).

Puolan paikallisen lainsäädännön ei koettu tuovan mukanaan varsinaisia yllätyksiä eikä uusi toimijakaan nähnyt, että vastaan olisi tullut sellaisia yllätyksiä, jotka olisivat jääneet mieleen. Toki paikallisen liiketoimintaympäristön lainsäädäntö oli etukäteen mietityttänyt, koska kokemusta Puolassa toimimisesta etukäteen ei ollut ja sitä kautta paikallista lainsäädäntöäkään ei tunnettu. Puolaan etabloitumisen alkuvaihetta muistellessaan haastateltava kuvasi paikallista lainsäädännöllistä liiketoimintaympäristöä käsitteillä epätietoisuus ja mysteeri.

”[---] yleisimmin ne ihmiset, jotka ei oo muualla nähny sitä toimintaa niin sanoo et Suomessa on vaikeeta.”

Lainsäädännöllisistä tekijöistä haastatteluissa nousivat esiin kuitenkin erityisesti julkishallintoon sekä pankkeihin ja vakuutusyhtiöihin liittyvä kankeus ja hitaus. Virastojen kanssa asioiminen kestää, joten hallinnollisen byrokratian hoitamiseen on syytä varata aikaa. Hierarkian koettiin jarruttavan asioiden sujuvaa hoitoa. Konkreettisena esimerkkinä eräs haastateltavista mainitsi lupapolitiikan, joka heille itselleen on tulos vastaan kun he valmistautuvat laajentamaan tehdastaan. Samoin toinen haastateltava mainitsi lainsäädännöllisten tekijöiden yhteydessä viranomaispuolen toimijoihin kiinteästi liittyvän raskaan byrokratian. Myös hänen mukaansa yrityksen perustaminen on selkeästi haastavampaa kuin esimerkiksi Suomessa. Kolmas haastateltava vertasi yrityksen perustamista Puolan ja Viron välillä sanoen, että Viroon yrityksen perustaminen on helppoa ja asioita voidaan hoitaa pitkälti sähköisesti kun taas Puolassa lähes kaiken on oltava paperilla ja byrokratia on raskasta.

”Jos ajatellaan tällai että Virossa on helppo perustaa yhtiö, sen kun vaan menee ja näyttää vähän henkilökorttia ja sähköisesti hoituu kaikki niin ei siellä hoitunu sitten mikään.”

Paikallisen lainsäädännön tulkitsemisessa ja sen aiheuttamien mahdollisten riskien hallitsemisessa parhaaksi keinoksi nostettiin paikallisen juristin hyödyntäminen. Vaikka lainsäädännön ei katsottukaan tuovan mukanaan varsinaisia yllätyksiä eikä Puolan lainsäädännöllistä liiketoimintaympäristöä pohdittaessa noussut esiin merkittäviä riskejä, eräs haastateltavista kuvasi lainsäädännöllistä ympäristöä ”lakimiesten luvatuksi Amerikaksi”. Hänen mukaansa yllättävää voi uudelle toimijalle olla se, että Puolassa ei tunneta niin sanottua sopimuksen henki -käsitettä, vaan kaikesta sovitaan kirjallisesti erikseen sopimuksella, jotka voivat olla toisinaan hyvinkin pitkiä ja yksityiskohtaisia. Sopimuksissa ei siis esimerkiksi hyödynnetä viittauksia yleisiin sopimusehtoihin samalla tavalla kuten vaikkapa Suomessa hyvin yleisesti liiketoiminnassa tehdään. Tätä kautta Puolan lainsäädännöllisellä toimintaympäristöllä katsottiin olevan lakimiestä työllistävä vaikutus odotettua enemmän.

”[---] se sano, että hän on nähny yhden 140-neliöisen toimitilan vuokrasopimuksen, jossa oli 196 sivua siinä vuokrasopimuksessa... että okei, selvä...”

Aiemmin mainitulla tavalla kankeus ja byrokratia liittyvät haastattelujen perusteella julkishallinnon organisaatioiden ohella tiiviisti myös pankkeihin ja vakuutusyhtiöihin. Haastateltavien näkemysten perusteella pankin kanssa asioiminen voi olla yllättävänkin työlästä ja aikaa vievää ja vaatia kärsivällisyyttä ja hyviä hermoja. Pankkien toisinaan vaatimien asiakirjojen hankkiminen voi osoittautua lähes mahdottomaksi tehtäväksi esimerkiksi käytännön syistä. Pankki vaatii usein asiakirjat alkuperäisinä ja harvemmin esimerkiksi Suomen viranomaisten myöntämien asiakirjojen alkuperäiskieli on puola, jolla pankki asiakirjoja vaatii. Lisäksi kankeus saattaa toisinaan pohjautua pankkien käyttämien IT-järjestelmien taipumattomuuteen ja niiden käytön orjallisuuteen, mitä ei koettu ajanmukaiseksi.

*”[---] pankki sano mulle että onko sinulla pysyvä työlupa Puolaan [---]
[Niin mä sanoin et ei mulla semmosta ole kun ei semmosta tarvitse koska*

*olemme EU:ssa [---] ni se sano et heidän järjestelmä vaatii sen semmo-
sen... Sanoin, että teillä on kyllä nyt 12 vuotta vanha järjestelmä sitten.”*

Puolan verolainsäädännön koettiin olevan pääosin kohtuullisen selkeää ja veropolitiikan vakaata. Yritysveroa pidettiin verrattain alhaisena ja paikallisen arvonlisäverotuksen periaatteiden ei katsottu kokonaisuutena tuovan mukanaan mainitsemisen arvoisia yllätyksiä, joskin se tällä hetkellä kuitenkin erään haastateltavan mukaan on mylleryksessä. Yleisesti arvonlisäverotuksen katsottiin toimivan hyvin. Kuitenkin yksi haastatteluiden pohjalta selkeästi esiin noussut verolainsäädäntöön liittyvä riski liittyi kiinteistötransaktioihin. Viranomaiset ovat erään haastateltavan mukaan alkaneet aktiivisesti kitkeä harmaan talouden ongelmia, minkä myötä esimerkiksi kiinteistöihin liittyviin transaktioihin liittyy taloudellisia riskejä. Viranomaiset saattavat pidättää merkittäviäkin kiinteistötransaktioon liittyviä osuuksia tarkasteltavakseen.

*”[---] sinä päivänä kun juteltiin heidän kanssa niin heillä [---] oli [---]
arvonlisäveroja [---] miljardi jumissa niin kyllä se saattaa siellä kassan
pohjassa jollakin tavalla heilauttaa. Että voi yskittää [---] treasuryn kave-
ria siellä, että [---], missä mun miljardi on...”*

Edellä käsiteltyyn kiinteistötransaktioihin liittyvään riskiin varautumiseksi eräässä yrityksessä oli pohdittu voimakkaan kasvun myötä kiinteistössä kiinni olevien varojen tulouttamista luopumalla kiinteistöomistuksesta ja siirtymällä toimitilojen vuokraukseen. Näin myös mahdolliset tulevaisuudessa kiinteistötransaktioihin liittyvät riskit siirrettäisiin kiinteistösijoittajalle, joka laajentaisi kiinteistöä yrityksen tarpeita vastaavaksi. Eräänä verotukseen liittyvänä riskienhallintakeinona pohdittiin myös ennakkoratkaisun hakemista verottajalta, mutta tiedossa oli kuitenkin tapauksia, joissa ennakkoratkaisu oli kyllä saatu, mutta jonka veroviranomainen oli itse jälkikäteen muuttanut. Tällaisiin lainsäädännöllisiin riskeihin varautuminen katsottiin haasteelliseksi, joten vaihtoehdot riskin siirtämiseksi olivat tarkastelun alla. Riskin poistaminen kokonaan tarkoittaisi vetäytymistä Puolan markkinoilta, mitä ei katsottu nykytilanteessa realistiseksi vaihtoehdoksi.

”Nii miten sinä sitten oikeesti tämmöstä riskiä varten niinku suojaudut muuten ku että pysyt [---] kaukana täältä? Eihän sekään... Se ei oo meille mikään vaihtoehto.”

Makrotaloudellisesta ja Puolan kansantalouden näkökulmasta kevyeen yritysverotukseen liittyvänä ongelmana nähtiin puolalaisyritysten haluttomuus investointeihin. Voimakkaasti investoivat yritykset ovat erään haastateltavan mukaan valtaosin ulkomalaisia yrityksiä, jotka kanavoivat Puolassa tekemänsä tuloksen konsernisiirtoina ulkomaille, jolloin yritysverotulo tuloutuu muualla kuin Puolassa ja näin ollen Puolan valtiolta jää tämä tulo saamatta. Toisaalta kansainvälisillä yrityksillä on merkittävä työllistävä vaikutus, ja koska ihmisillä on töitä, heillä on varaa kuluttaa. Näin palkkatulosta maksettavan veron sekä arvonnalisäveron kautta saatava hyöty jää Puolaan.

Tätä työtä varten haastatellut suomalaisyritysten edustajat näkivät Puolan verolainsäädännön kokonaisuutena siis olevan omasta näkökulmastaan kiinteistötransaktioihin liittyvää verotusta lukuun ottamatta kohtuullisen vakaata ja verotuksen kevyttä Suomeen verrattuna. Yritysverotus on kevyttä ja normaalin liiketoiminnan kannalta arvonnalisäverotuksen katsottiin toimivan ja olevan selkeää. Suurimmat haasteet liittyvät julkishallinnollisten virastojen sekä pankkien ja vakuutusyhtiöiden byrokratiaan, hitauteen ja kankeuteen. Haastattelujen pohjalta lainsäädännöllisten tekijöiden muodostamaa liikeriskiä voidaan kuvailla kohtalaiseksi, sillä riski ei ole akuutti eikä merkittävä, mutta se kuitenkin on koko ajan olemassa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää millaisia liikeriskejä suomalaisyrityksiin kohdistuu Puolassa ja kuinka yritykset näitä riskejä hallitsevat. Pyrkimyksenä ei ollut luoda kaiken kattavaa ohjeistusta Puolan liikeriskien hallitsemiseksi vaan työn luonne on lähinnä kuvaileva ja työ pyrkii herättelemään Puolan markkinoille suuntaavia yrityksiä pohtimaan työssä käsiteltyjä aiheita. Työn teoriaosiossa tarkasteltiin riskiä ja riskienhallintaa käsitteiden ja riskin olemuksen sekä riskienhallintaprosessin kautta. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja tutkimusaineisto kerättiin kolmen puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Kaikki haastateltavat edustavat eri alojen yrityksiä. Tutkimusaineisto analysoitiin teemoittelemalla se yleisiä ympäristötekijöitä tarkastelevan PESTEL-mallin avulla poliittisiin, ekonomisiin, sosiaalisiin, teknologisiin, ekologisiin ja lainsäädännöllisiin liikeriskitekijöihin.

Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu osoittautuivat toimivaksi ratkaisuksi, sillä haastattelu mahdollisti kyselytutkimusta laajemman tarkastelun sekä haastateltavien ajatusten nostamisen konkreettisesti esiin opinnäytetyössä. Työhön valikoidut haastateltavien mietteet elävöittävät työtä ja tiivistävät hyvin ajatuskokonaisuuden, mikä tuo lisäarvoa työlle. Niin ikään PESTEL-mallin soveltaminen aineiston analysoinnissa osoittautui onnistuneeksi valinnaksi, sillä tutkimusaineistossa esiintyi pitkälti kappaleessa 3.3.2 esitettyjen Kamenskyn (2000) ja Woodin (2004) ajatusten mukaisia aihekokonaisuuksia ja liikeriskitekijöitä. Samoin suomalaisyrityksiin Puolassa kohdistuvien liikeriskien hallintakeinot noudattivat kappaleessa 3.3.4 käsiteltyjä liikeriskien hallintakeinoja. Tutkimusaineistosta esiin nousseet liikeriskitekijät ja niiden hallintakeinot on koottu selkeyden vuoksi yhteen johtopäätösten loppuun taulukkoon 4. Tutkimus osoittaa poliittisen ja ekologisen riskitason olevan alhainen, ekonomisen, teknologisen ja lainsäädännöllisen riskitason kohtalainen ja sosiaalisen riskitason korkea.

Tutkimuksen peruteella voidaan todeta, että selkeästi merkittävimpiä liikeriskitekijöitä tällä hetkellä Puolassa ovat sosiaaliset liikeriskitekijät. Riskejä ja haasteita liittyy erityisesti talouskasvun mukanaan tuomaan työvoimapulaan, työntekijöiden vaihtuvuuteen sekä rekrytoinnin haasteellisuuteen. Myös asiakkaiden tavoittaminen ja asiakas-

hankinta koettiin haastavaksi. Sosiaalisten riskien taso voidaan tutkimuksen perusteella luokitella korkeaksi. Talouskasvu on tuonut mukanaan ekonomisia liikeriskitekijöitä, kuten esimerkiksi palkkatason ja yleisen kustannustason nousun, joskin nousua pidettiin vielä maltillisena. Kustannustason nousua merkittävämmät riskit päivittäisen toiminnan kannalta liittyvät yrityksen rahoitukseen. Yrityksissä olikin päädytty hoitamaan puolalaisen tytäryhtiön rahoitus suomalaisen emoyhtiön kautta. Tutkimuksen pohjalta ekonomisten riskien tasoa voidaan luonnehtia kohtalaiseksi.

Puolan poliittinen ympäristö nähtiin aineiston perusteella selkeästi yleistä uutisointia vakaampana eikä sen koettu aiheuttavan tällä hetkellä sellaista riskiä, jonka vuoksi yrityksissä tulisi vielä tällä hetkellä keskittyä suunnittelemaan käytännön keinoja poliittisten riskien hallitsemiseksi. Ulkomaalaiset investoinnit ovat maahan lämpimästi tervetulleita ja poliittisten riskien koettiin enemmän kohdistuvan sisäpoliittisesti puolalaisiin kuin ulkomaisiin yrityksiin. Haastateltavien näkemysten pohjalta poliittisten riskien taso Puolassa on alhainen. Samoin alhainen on myös ekologisten riskien taso, sillä niiden ei nähty aiheuttavan käytännössä minkäänlaista riskiä haastatelluille yrityksille. Mahdollisina ekologisina liikeriskitekijöinä mainittiin ilman- ja vesistönsaasteet sekä tulvariskit, mutta Puolan ekologisen ympäristön voidaan katsoa kuitenkin tarjoavan suomalaisyrityksille enemmänkin mahdollisuuksia muun muassa puhtaiden energiamuotojen saralla.

Tutkimusaineiston pohjalta riskitasoltaan kohtalaisia ovat teknologiset liikeriskitekijät sekä lainsäädännölliset riskitekijät. Teknologiset liikeriskitekijät ovat pitkälti vastavia kuin Suomessa, kuten sähkökatkokset, internet-yhteyden katkokset sekä toiminnanohjausjärjestelmän kaatumiset. Merkittävämpinä riskitekijöinä nähtiin teknologian hyödyntämisen osaamisen rajallisuus ja teknologian luomien resurssien tehoton käyttö sekä vajavainen osaaminen tietoturva-asioissa. Lainsäädännöllisiin riskitekijöihin kuuluvat muun muassa raskas byrokratia, hierarkia, hitaus ja kankeus sekä tiukka lupapolitiikka. Lisäksi arvonnäköalalainsäädännön yhteydessä esiin nostettiin kiinteistötransaktioihin liittyvän arvonnäköalaverotuksen epäselvyys. Lisäksi erityispiirteenä mainittiin se, että Puolassa ei vaikuteta tuntevan käsitettä ”sopimuksen henki” eikä sopimuksissa viitata yleisiin sopimusehtoihin vaan lähes kaikesta sovitaan erikseen kirjallisella sopimuksella. Tutkimuksen tulokset eli aineistosta esiin nousevat riskit ja niiden hallintakeinot on esitetty tiivistetysti taulukossa 4.

Taulukko 4. Liikeriskitekijät ja niiden hallintakeinot aineiston mukaan.

	Riskit ja uhkatekijät	Riskienhallintakeinot
P O L I I T T I S E T	Liikkumisen rajoittaminen ja johtamistyön vaikeutuminen	Säännöllinen seuranta ja tarkkailu
	Sulkeutumisen vaikutukset yleiseen infrastruktuuriin (logistiikka, kaasun saanti)	Yleinen tietoisuus poliittisista muutoksista
	Mahdollisten tuontitullien vaikutus kulurakenteeseen	Reagointi tarvittaessa
	Poliittisten päätösten vaikutus sisäpoliittisesti puolalaisväestöön	
	Riskitekijät kasvulle ja taloudelle (sunnuntaiaukiolojen rajoittaminen)	
E K O N O M I S E T	Kustannustason ja palkkakustannusten nousu, työnantajamaksujen nousu	Kustannusten ja työnantajamaksujen nousun siirtäminen hintoihin
	Pankkisektorin kanssa asioimisen haasteellisuus, rahoitus	Rahoitus suomalaisen emoyhtiön kautta – Puolassa pankkitili vain palkkoja ja laskuja varten
	Kansainvälisen ja paikallisen taloushallinnon kokemuksen puute, osaamisvaje (laskutus, verotus, kirjanpito)	Osaamisvajeen paikkaus yhteisillä palavereilla sekä kumppanuuksia ja sidosryhmiä hyödyntämällä (kirjanpitäjä, juristi)
S O S I A A L I S E T	Paikallisella kielellä asiointi	Konsulttitoimistot etabloitumisen tukena
	Työvoimapula, työvoiman vaihtuvuus, rekrytoinnin haastavuus	Yritysostojen kautta saadut paikalliset ammattilaiset, joilla osaamista ja tietotaitoa, palveluiden tuottaminen väliaikaisesti Suomesta käsin, vuokratyövoiman käyttö, työnantajamielikuvan kehittäminen brändi-, oppilaitos- ja urheiluseurayhteistyöllä Keskimääräistä korkeampi ansiotaso, hyvät työolot ja työskentelyilmapiiri, vapaa-ajan tukeminen, terveyteen liittyvät vakuutukset ja tuotantobonukset

	<p>Kieli- ja kulttuurieroista nousevat johtamisen haasteet, erityisesti paikallisen johdon sitouttaminen suomalaiseseen yrityskulttuuriin</p> <p>Asiakkaiden tavoittaminen ja asiakashankinta</p> <p>Asiakkaan päätyminen kilpailijan asiakkaaksi edullisemman tarjouksen perusteella</p> <p>Asiakkaalta saatavan tiedon varassa eläminen ja tuon saadun tiedon paikansa pitävyys</p> <p>Toimittajan taloudellinen tilanne, yhteistyön irtisanominen toimittajan puolelta sekä laatuun ja toimitusvarmuuteen liittyvät riskitekijät</p> <p>Kilpailijat</p>	<p>Avoin kanssakäyminen, kouluttaminen, opastaminen, läsnäolo, ohjaus, molemminpuolisen ymmärryksen kehittäminen</p> <p>Verkostoituminen, seminaarit ja messut, ”puskaradio”, referenssit, käyntikortit, yritysostojen kautta saadut paikalliset ammattilaiset, joilla referenssejä ja kontakteja</p> <p>Laatu- ja toimitusvarmuus, asiakaskannan pitäminen mahdollisimman laajana ja tasaisena, hajauttaminen ja sopimukset</p> <p>Etukäteisselvitys, oman reagointikyvyn kehittäminen ja ylläpitäminen</p> <p>Etukäteisselvitys, hajauttaminen (päätoimittaja ja varatoimittaja), sopimukset, toimittajan henkilöstön kouluttaminen</p> <p>Kilpailijaa paremmat tuotantoprosessit, laatu ja toimitusvarmuus, palvelukokonaisuus ja -alttius</p>
T E K N O L O G I S E T	<p>Sähköisen asioinnin harvinaisuus</p> <p>Sähkönsyötön ja Internet-yhteyden katkeaminen, toiminnanohjausjärjestelmän kaatuminen</p> <p>Tietoturva-asiat</p> <p>Teknologian hyödyntämisen osaamisen rajallisuus, teknologian luomien resurssien tehon käyttö</p> <p>Suomessa kehitettyjen toimintamallien implementointi Puolassa</p>	<p>Ajan varaaminen asioiden hoitoon</p> <p>Paikallinen IT-tuki, varajärjestelmät ja varajärjestelmien ylösajo Suomesta, pilvipalvelut</p> <p>Käyttäjäoikeuksien rajaaminen, koneiden ja ohjelmistojen uudelleenasetus, itse ladattujen ohjelmistojen poisto, valvonta, asiakas-, salassapito- ja vastuusopimukset</p> <p>Opetus ja kouluttaminen</p> <p>Implementointikeinojen analysointi, uusien toimintamallien kehittäminen, vanhojen toimintamallien palauttaminen</p>

	Teknologisen infrastruktuurin mukanaan tuomat yllätykset, puolalaisen teknologiainfrastruktuuriin liittyvän osaamisen riittäminen, kyky vastata paikallisen toimintaympäristön IT-alan asettamiin haasteisiin	Paikalliseen teknologiaympäristöön tutustuminen ja oman osaamisen laajentaminen ja kehittäminen
E K O L O G I S E T	<p>Vaatimukset ympäristöasioissa ulkomaisille yhtiöille tiukemmat kuin paikallisille</p> <p>Vesistöjen saastuminen, tulvariski</p> <p>Ilmansaasteet, hiilen käyttö kotitalouksien lämmityksessä, yritysten kyvyttömyys toimia tietyillä alueilla ilmansaasteiden vuoksi, tuoteturvallisuuden heikkeneminen ilmansaasteiden vuoksi (esim. hygiena-ala)</p>	<p>Lakien, asetusten ja määräysten noudattaminen</p> <p>Ei rakenneta liian lähelle vesistöjä, vesistöt puhdistuneet paljon</p> <p>Pahiten ilmansaasteille altistuneilta alueilta pois pysyminen</p>
L A I N S Ä Ä D Ä N N Ö L L I S E T	<p>Raskas byrokratia ja hierarkia, yrityksen perustaminen selkeästi Suomea haastavampaa, julkishallinnollisten virastojen sekä pankkien ja vakuutusyhtiöiden byrokratia, hitaus ja kankeus, lupapolitiikka</p> <p>Kiinteistötransaktioihin liittyvä ALV-riski</p> <p>Sopimuksen henki -käsite tuntematon, kaikesta sovitaan kirjallisesti erikseen sopimuksella, ei hyödynnetä viittauksia yleisiin sopimusehtoihin</p>	<p>Ajan varaaminen asioiden hoitoon, kärsivällisyys</p> <p>Ennakkoratkaisun hakeminen verottajalta (saattaa kuitenkin muuttua, kiinteistöomistuksesta luopuminen)</p> <p>Paikallisen juristin hyödyntäminen, tutustuminen EU-lainsäädäntöön ja paikalliseen lainsäädäntöön</p>

LÄHTEET

Ahtela, K. 2017. Puola tilille oikeusvaltiorikkomuksesta - Komissio prosessiin "raskain mielin". Kauppalehti 20.12.2017. Viitattu 14.4.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/>

Butler, I. 2018. Securing 'rule of law' with economic power. Euobserver 3.4.2018. Viitattu 21.4.2018. <https://euobserver.com/opinion/>

Buras, P. 2018. Poland's disoriented EU policy. Euobserver 26.3.2018. Viitattu 21.4.2018. <https://euobserver.com/opinion/>

Curtis, P. & Carey, M. 2012. Risk assessment in practice. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

de La Baume, M. 2018. MEPs back triggering Article 7 against Poland. Politico 3.1.2018. Viitattu 17.3.2018. <https://www.politico.eu/article/>

Elinkeinoelämän keskusliiton www-sivut Viitattu 2.12.2017. <https://ek.fi/>

EU lähti uhkapeliin Puolan kanssa. 2017. Etelä-Suomen sanomat 23.12.2017. Viitattu 21.4.2018. <https://www.ess.fi/Mielipide/paakirjoitukset>

EU-maat kuulevat Puolan virallisen selityksen kiistellyille uudistuksille. 2018. Hämeen sanomat 20.3.2018. Viitattu 14.4.2018. <https://www.hameensanomat.fi/uutiset/>

Euroopan komission www-sivut. Viitattu 13.5.2018. <http://ec.europa.eu/>

Euroopan ympäristökeskuksen www-sivut. Viitattu 21.4.2018. <https://www.eea.europa.eu/>

Eurostatin www-sivut. Viitattu 28.4.2018. <http://ec.europa.eu/eurostat>

Flink, A.-L., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Globaliksen www-sivut. Viitattu 21.4.2018. <http://www.globalis.fi/>

Heliste, P; Mattila, M. & Stachowiak, K. 2007. Puola suomalaisyritysten toimintaympäristönä. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy, Tampere.

Hopkin, P. 2017. Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management (4th ed.). London ; Philadelphia: Kogan Page.

Itämeren valtioiden neuvoston www-sivut. Viitattu 21.4.2018. <http://www.baltic21.org/>

Johnsson, P. & Lautela, Y. 2004. Puola – vanhaa ja uutta Eurooppaa. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy. Vantaa.

Kamensky, M. 2002. Strateginen johtaminen. Talentum, Helsinki.

Keskuskauppakamarin www-sivut. Viitattu 9.12.2017. <https://kauppakamari.fi/>

Kuusela H. & Ollikainen R. 2005: Riskit ja riskienhallinta. Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print Oy, Tampere.

Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä. Talentum, Helsinki.

Luotola, T. 2017. Nimellä: Puola romuttaa vallan kolmijakoa. Keskisuomalainen 18.7.2017. Viitattu 13.4.2018. <https://www.ksml.fi/ulkomaat/>

LähiTapiolan www-sivut. Viitattu 11.11.2017. <https://www.lahitapiola.fi/>

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Memthelt.

Mäki-Petäjä, P. 2017. Huono ilmanlaatu eri puolilla Eurooppaa - kaupungeissa kärsitään saasteista. MTV 29.1.2017. Viitattu 17.3.2018. <https://www.mtv.fi/uutiset/ulkomaat/>

Nurmi, T, Rekiaro, I, Rekiaro, P. & Sorjanen, T. 2002. Suuri sivistyssanakirja. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Professional Academyn www-sivut. Viitattu 7.4.2018. <https://www.professionalacademy.com/>

Puolan ilmansaasteet rikkovat lakia, päätti EU-tuomioistuin. 2018. Kaleva 22.2.2018. Viitattu 14.4.2018. www.kaleva.fi/uutiset/ulkomaat/

Puolan keskuspankin www-sivut. Viitattu 10.5.2018. <http://www.nbp.pl/>

Pärssinen, M. 2017. Puolan presidentti allekirjoitti lain, joka antaa oikeusministerille oikeuden irtisanoa tuomioistuinten puheenjohtajia. Yle 25.7.2017. Viitattu 7.4.2018. <https://yle.fi/uutiset/>

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.). 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Tampere

Speakersforumin www-sivut. Viitattu 4.11.2017. <https://www.speakersforum.fi/>

Suomen Riskienhallintayhdistyksen www-sivut. Viitattu 4.11.2017. <https://pk-rh.fi/>

Suomi-KIE-maiden kauppayhdistyksen www-sivut. Viitattu 9.12.2017. <https://kauppayhdistys.fi/>

Suominen, A. 2000. Riskienhallinta. 1. painos. Vantaa. Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Transparency Internationalin www-sivut. Viitattu 7.4.2018. <https://www.transparency.org/>

Turtiainen, S. Katse kääntyi Venäjältä Puolaan. 2016. Helsingin sanomat 3.3.2016. Viitattu 21.4.2018. <https://www.hs.fi/talous/>

Työsuojeluhallinnon www-sivut. Viitattu 4.11.2017. <http://www.tyosuojelu.fi/>

Ulkoministeriön www-sivut. Viitattu 7.4.2018. <http://formin.fi/Public/default.aspx?>

Wood, M. 2004. Marketing planning : principles into practice. Prentice Hall, Harlow.

Wärtsilän www-sivut. Viitattu 4.11.2017. <https://www.wartsila.com/fin>

Zawila-Niedzwiecki, J. 2014. Operational risk as a problematic triad: risk, resource security, business continuity. edu-Libri, Kraków.

Haastattelurunko

I Taustatiedot

Yrityksenne

Historia lyhyesti

Toimiala

Henkilöstö, kokoluokka/toiminnan laajuus

Syyt lähteä Puolaan ja toiminnot Puolassa, sijainti

II Puolan poliittinen ympäristö, mahdollisuudet ja riskitekijät ja niiden hallinta

Suhtautuminen ulkomaalaisiin investointeihin (ja ulkomaalaisiin)

Valtion tukitoimenpiteet

Veropolitiikan kehitys

Poliittiset ja kansainväliset asenteet

Kansainväliset sopimukset

Rikollisuus

EU

II Puolan taloudellinen ympäristö, mahdollisuudet ja riskitekijät ja niiden hallinta

Puolan talouskehitys

Talouskriisit ja lamat

Valuuttakurssimuutokset

Julkinen rahoitus ja tuet

Hinta- ja kustannustaso

Ostovoima

(Rikollisuus)

III Puolan sosiokulttuurinen ympäristö, mahdollisuudet ja riskitekijät ja niiden hallinta

Arvot

Kulutuskäyttäytyminen

Ikärakenne
Syntyvyys
Muuttoliike
Sukupuolten väliset erot ja yhtäläisyydet
Koulutus
Uskonto, kieli ja kulttuuri
Käsitykset työstä ja vapaa-ajasta
Yrityksenne sidosryhmät

IV Puolan teknologinen ympäristö, mahdollisuudet ja riskitekijät ja niiden hallinta

Verkkokauppa
Informaatio- ja tietoliikenne
Bio-, nano- ja energiateknologia
Raaka-aineteknologia
Valmistusteknologia
Tuoteteknologia
Tekninen ja teknologinen osaaminen
(Valtion tuki teknologiselle kehitykselle?)

V Puolan ekologinen ympäristö, mahdollisuudet ja riskitekijät ja niiden hallinta

Ilmastonmuutos
Saaste-, melu- ja jäteongelmat
Rakentaminen ja infrastruktuurin muutos
Maan käyttö ja luonnon säilyminen
Vesistöt ja vesien suojelu
Ilmanlaatu
Ympäristötietoisuus
Lainsäädäntö ja valtiovallan suhtautuminen (lainsäädäntö, rajoitukset ym.)

VI Puolan lainsäädännöllinen ympäristö, mahdollisuudet ja riskitekijät ja niiden hallinta

Lainsäädännön kehitys
Säännöstelytoimenpiteet

Yritystoimintaan suoraan vaikuttava ja sitä ohjaava lainsäädäntö

Health & Safety -lainsäädäntö

Myyntiä ja markkinointia koskeva lainsäädäntö ja kulttuuriset erityispiirteet

VII Ajatukset yrityksenne tulevaisuuden näkymistä ja tavoitteista edellä käsitellyn pohjalta

HUOM! Keskity vain toimintanne kannalta merkittävimpiin mahdollisuuksiin ja riskeihin. Mikäli jokin ei kosketa teitä, ei sitä tarvitse huomioida.

1) Liikeriskikartassa on esitetty 8 kokonaisuutta. Mitkä näistä ovat kokonaisuuksina toimintanne kannalta merkittävimpiä ja miksi?

2) Pohdi, mitkä liikeriskikartan tekijät tarjoavat yrityksellenne mahdollisuuksia mutta aiheuttavat teille toisaalta suurimmat riskit. Kokonaisuuksista ei tarvitse väliittää, voit nostaa esiin tekijöitä eri kokonaisuuksien alta.

Mikäli liikeriskikartasta mielestäsi puuttuu jokin yrityksenne kannalta merkittävä riskitekijä, voit nostaa sen esiin.



HAASTATTELUAINEISTON KÄSITTELY JA KÄYTTÖ

Haastattelijaa sitovat Satakunnan ammattikorkeakoulun tutkimustyötä ja opinnäytteitä koskevat säännöt, ohjeistukset, säädökset ja määräykset.

Haastattelija sitoutuu noudattamaan tutkimustyössään hyvää tieteellistä käytäntöä.

Haastattelija sitoutuu noudattamaan anonymiteetin suojaa opinnäytetyössään, mikäli haastateltava näin haluaa. Tässä tapauksessa kaikki henkilö- ja yksilöintitiedot tehdään opinnäytetyössä tunnistamattomiksi.

Haastattelija sitoutuu huolehtimaan hänelle luovutetun luottamuksellisen aineiston säilyttämisestä huolellisesti, eikä jätä niitä sivullisten nähtäville tai muuten helposti saataville.

Haastattelija sitoutuu hävittämään käyttöönsä saamansa äänitallenteet heti, kun haastattelu on litteroitu kirjalliseen muotoon.

Aineisto ja sen käyttö tutkimustyössä on maksutonta.

Haastattelija sitoutuu olemaan käyttämättä väärin saamiaan tietoja.

Haastattelija sitoutuu käyttämään keräämäänsä aineistoa ainoastaan tutkimustyössään.

Haastateltavan ja yrityksen nimen saa mainita opinnäytetyössä

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei, haastateltava ja yritys on tehtävä anonymiksi

Kirjalliseen muotoon litteroitua haastatteluaineistoa saa käyttää mahdollisessa jatko-tutkimuksessa

- ☐ Kyllä
- ☐ Kyllä, yrityksemme on tehtävä anonymiksi
- ☐ Ei

Haastattelija ja opinnäytetyön toimeksiantaja Suomi-Keskisen Itäeuroopan maiden kauppayhdistys saa julkaista opinnäytetyön pohjalta artikkelin niin halutessaan

- ☐ Kyllä
- ☐ Kyllä, yrityksemme on tehtävä anonymiksi
- ☐ Ei

Haastattelija

Haastateltava

Markus Hassinen

Tampere 9.4.2018

Paikka ja aika

Paikka ja aika